

Lantmännens Årsrapport

2013

” Tillsammans tar vi
ansvar från jord till bord


Lantmännen



Välkommen till Lantmännens Årsrapport 2013!

Årsrapporten är en sammanfattning av Lantmännens
Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning 2013.
Om ni önskar den kompletta Årsredovisningen kan
ni beställa den från Lantmännen på

► www.lantmannen.se/arsredovisning

Innehåll

Om Lantmännen

- 2 Ordförande har ordet
- 4 Vd har ordet
- 6 Lantmännen i siffror
- 8 Våra affärer
- 10 Årets händelser
- 12 Varumärket Lantmännen
- 13 Att utveckla ägarstyrningen
- 14 Lantmännen skapar långsiktigt ekonomiskt värde
- 16 En råvarudriven omvärld
- 18 Strategisk inriktning 2020
- 20 Våra mål och utfall
- 22 Vår värdekedja
- 24 Hållbar affärsutveckling
- 25 Risker och riskhantering
- 26 Resurseffektivt varuflöde
- 27 Havre på frammarsch
- 28 Lantmännen som arbetsplats

Våra affärer

- 30 Division Lantbruk
- 31 Division Maskin
- 32 Division Energi
- 33 Division Livsmedel
- 34 Lantmännen Fastigheter
- 35 Internationellt delägarskap

Våra siffror

- 36 Finansiell översikt
- 38 Koncernens resultaträkning
- 39 Koncernens balansräkning
- 40 Koncernens kassaflödesanalys
- 41 Koncernens eget kapital
- 42 Koncernens omsättning och resultat
- 43 Styrelse
- 44 Ledning
- 45 Adresser

Lyssna på oss!

Visste du att du kan lyssna på utvalda delar av
Lantmännens Årsredovisning med hållbarhets-
redovisning på din dator eller direkt i din mobil?
Läs mer på ► www.lantmannen.se/lyssna2013



Lantmännen är en av Nordens största koncerner inom lantbruk, maskin, energi och livsmedel. Exempel på våra varumärken är AXA, Kungsörnen, GoGreen, Hatting, Schulstad och GooH. Vi ägs av 32 000 svenska lantbrukare, har 8 500 anställda, har närvaro i ett 20-tal länder och omsätter 33 miljarder kronor. Vårt företag är grundat på kunskap och värderingar som har funnits i generationer hos våra ägare. Genom att vi har forskning, utveckling och verksamhet i hela kedjan så kan vi tillsammans ta ansvar från jord till bord.



Ordförande har ordet

2013 har varit ett intensivt år för Lantmännen med Kronfågellaffären och köpet av Agro Bizz i Danmark. Inom Lantmännen Lantbruk pågår det viktiga arbetet med att bli en ännu bättre affärspartner, och samma sak gäller det omfattande åtgärdsprogrammet som drivs inom Lantmännen Maskin. Lantmännen har ett tydligt fokus på vår roll som affärspartner för de svenska lantbruksföretagen.

Under året har styrelsen och ledningen börjat ett arbete med att se över Lantmännens långsiktiga strategi. Vilket företag ska vi vara 2020? Vi har också ställt oss frågan – vilka är de viktigaste omvärldsfaktorerna som påverkar Lantmännen? En växande medelklass i Asien ökar efterfrågan på jordbruksprodukter, samtidigt som vi har en låg tillväxt på Lantmännens huvudmarknader. Det är sannolikt att spannmålspriserna kommer att vara fortsatt volatila och sist men inte

Ett år av förändring, framtidstro och full fart framåt!

minst konstaterar vi att hälsa och hållbarhet blir allt viktigare när konsumenten väljer varor. Våra slutsatser är bland annat att Lantmännens värdekedja från jord till bord är en stabil plattform för fortsatt långsiktig utveckling, samtidigt som den globala efterfrågan på jordbruksråvaror ger möjligheter att utveckla våra lantbruksnära affärer.

En av mina och styrelsens viktigaste prioriteringar har varit att fortsätta utveckla Lantmännen Lantbruk till en kostnadseffektiv och kompetent affärspartner. Lantmännen Lantbruk har genom ett systematiskt arbete bit för bit arbetat sig fram mot ”ordning och reda”. Konkurrenten är hård – så vill man vara med på marknaden måste man leverera. Satsningar på foderutveckling och öppnandet av nya spannmålsanläggningar tycker jag är tydliga belägg för ett allt mer offensivt Lantmännen Lantbruk.

Vi går nu in i en fas för att växa och att ännu bättre kunna möta ökande krav från våra kunder och ägare. Från januari 2014 leder Johan Andersson division Lantbruk. Med sin erfarenhet från företag som vänder sig till lantbruksföretagare och en stark vilja att utveckla relationer bedömer vi att Johan är rätt person att lyfta division Lantbruk till nästa nivå.

På maskinområdet har osäkerheten i ekonomin lett till återhållsamhet i investeringarna. Hos Lantmännen Maskin har vi trots det kunnat se att starka varumärken bidragit till att vi behållit våra positioner. Från styrelsens sida ser vi med tillförsikt på det åtgärdsprogram som drivs inom Lantmännen Maskin. Programmet har skapat ett stort engagemang bland både medarbetare och kunder runt om i landet. Det har jag fått många bevis på!

Att stabilisera etanolaffären var ett av mina viktigaste mål när jag tillträdde som ordförande. En situation med kraftigt fallande etanolpriser gör att förutsättningarna är mycket tuffa. Föreslagna politiska beslut i kombination med en minskande efterfrågan på etanol bland konsumenterna är en stor utmaning. Trots, eller kanske tack vare, den tuffa situationen har ett mycket bra arbete gjorts för att öka både kostnads- och resurseffektiviteten hos Lantmännen Agroetanol. I samband med föreningsstämman var jag tydlig. Jag blir djupt frustrerad när jag ser hur slarvigt politikerna hanterar vår framtidsatsning i Lantmännen Agroetanol. Ska vi kunna förena önskemålen om fler jobb och en stark ekonomi med ett ansvar för miljön, så

måste politik och näringsliv agera långsiktigt och i förtroendefull samverkan. Styrelsens beslut om en kraftig nedskrivning av Lantmännen Agroetanol är på så sätt en naturlig konsekvens. Med den osäkerhet vi ser i framtida kassaflöden kunde det tidigare bokförda värdet inte motiveras. Samtidigt vill jag vara tydlig med att nedskrivningen inte påverkar årets kassaflöde eller likviditet. Den lämnar bara ett stort hål av dyrköpta erfarenheter.

I och med Kronfågellaffären realiserade Lantmännen det värde som byggts upp under vår tid som ägare, samtidigt som vi får del i en framtida värdetillväxt. Det gemensamma bolaget, Scandinavian Standard, är ett konkret exempel på hur Lantmännen ser på både internationalisering och allianser – ett kvitto på vår strategiska inriktning. Under året gav vi också medlemmarna möjlighet att gå in som delägare tillsammans med Lantmännen i ett holdingbolag som äger Scandinavian Standard. ”Nytänk i den kooperativa företagsfären” enligt tidningen Land och det håller jag gärna med om!

Inom övriga delar av division Livsmedel har Lantmännen Cerealia genomfört ett kraftfullt åtgärdsprogram och man har gjort ett bra arbete med att vända den negativa resultatutvecklingen, vilket är väldigt glädjande. Även inom Lantmännen Unibake har många betydande åtgärder genomförts, inte minst i form av en ny, mer effektiv organisation – vilket är en viktig grund för möjligheten att växa i framtiden. Jag vill gärna poängtera det, division Livsmedel är en oerhört viktig kugge i vår kedja från jord till bord. Att hitta rätt mix av marknader



” **Att utveckla vår ägarmodell och att motivera unga företagare att på sikt ta ansvar för vårt företag är ett av de viktigaste uppgifterna för oss som sitter på ledande positioner idag.**

och erbjudanden ger alla förutsättningar för stor utväxling på många olika sätt!

Med årets förslag till utdelning vill styrelsen markera två saker – Lantmännen har en stark ekonomisk ställning och vi vill bekräfta utvecklingen inom division Lantbruk. Därför har styrelsen beslutat om en återbäring och efterlikvid på 1,5 procent för Lantmännen Lantbruk Sverige och 0,5 procent för division Maskins svenska verksamhet. Styrelsen föreslår också en insatsutdelning på 9 procent. Styrelsen föreslår däremot ingen insats-emission. Varför inte, frågar sig den som vet att enligt policyn ska utdelningen vara jämn och stabil. Genom en ”direkt-avkastning” på 9 procent markerar vi styrkan Lantmännen har idag. Jämfört med tidigare år är nivån stabil, men vi föreslår en alternativ fördelning.

Att åkermarken är en viktig resurs när samhället successivt behöver gå över till en ekonomi som bygger mer på förnybara resurser innebär en stor möjlighet för

Lantmännen och för oss ägare i vår egen verksamhet. Våra satsningar i exempelvis Lantmännen BioAgri med utveckling av miljövänliga produkter, är ett konkret bevis på hur vi tar ansvar för att skapa en mer hållbar jordbruksproduktion. Tillsammans med de satsningar Lantmännen har gjort och gör i industridelen har vi en unik och svårslagen affärsmodell med kedjan från jord till bord.

Ibland möts jag av okunskap om vår affärsmodell och viss tveksamhet till nytan av att äga ett miljardföretag tillsammans. Under året har därför styrelsen prioriterat att träffa yngre lantbruksföretagare. Dessa möten har gett oss mycket energi och jag vet att många gått från våra samtal med en helt annan syn på vad Lantmännen som ett kooperativt företag kan ge oss! Att utveckla vår ägarmodell och att motivera unga företagare att på sikt ta ansvar för vårt företag är ett av de viktigaste uppgifterna för oss som sitter på ledande positioner idag.

Slutligen vill jag rikta ett varmt tack till alla medarbetare för ert stora engagemang i tider av utmaning och förändring. Att vår vd och koncernchef Per Olof Nyman är en uppskattad ledare får jag många bevis på. Ett tydligt ledarskap, som visar möjligheterna både i att utveckla det vardagsnära arbetet och ge visioner om en positiv utveckling är en stor tillgång för såväl medarbetare som oss ägare.

Jordbruksåret 2013 avslutades med en lång fin höst efter en delvis tuff och torr sommar. På samma sätt är det inom Lantmännen, olika verksamheter utvecklas olika över tiden, men det viktigaste är att ha en tydlig bild av vad man vill och vart man vill. Den bilden ska vi tillsammans arbeta med att göra tydlig under 2014. På väg mot 2020!

Klockrike, februari 2014

Bengt-Olov Gunnarson
Ordförande, Lantmännen

VD har ordet

Lantmännens resultat för 2013, efter finansiella poster och justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 683 MSEK (565 MSEK). Under året har vi fortsatt förbättringsarbetet inom alla delar av företaget och avsevärt stärkt den finansiella ställningen. Vi är ett starkare Lantmännen än vi var för ett år sedan, och vi står väl rustade för framtiden.



2013 har varit ett både utvecklande och utmanande år för Lantmännen. Stora förbättringar har skett inom i princip alla våra affärer – till exempel i form av bättre kostnadseffektivitet, synergier i organisationen och ökade satsningar på innovation. Vi är ett starkare, mer välfungerande Lantmännen idag än vi var för ett år sedan.

Trots relativt svaga marknadsförutsättningar är vårt resultat för 2013, justerat för jämförelsestörande poster, klart bättre än föregående år. Förbättringen beror både på ett högre resultat från den löpande affärsverksamheten inom framförallt livsmedelssektorn, och på ett betydligt lägre finansnetto än föregående år. Sammantaget har Lantmännens finansiella ställning stärkts avsevärt under året, vilket ger oss en mycket stabil grund att stå på – och bygga vidare på inför framtiden.

Utvecklingen i våra divisioner

Den svenska verksamheten i division Lantbruk har under året fortsatt förändringsarbetet som går under namnet ”ETT arbetssätt”. Vi har nu skapat de rätta förutsättningarna för att ytterligare effektivisera verksamheten, förbättra servicenivåer och öka närheten till våra kunder. Vi vill under 2014 bli ett ännu mer kundfokuserat och konkurrenskraftigt Lantmännen Lantbruk. Redan inför 2013 års skörd öppnades bland annat tre nya spannmålsmottagningar, vilket motogs mycket positivt.

Under året har också ytterligare satsningar skett på de internationella marknaderna, genom förvärvet av Agro Bizz i Danmark och genom ett direkt

delägarskap (50 procent) av HaGe Polska i Polen.

Även i division Maskin pågår ett genomgripande förbättringsarbete. Lantmännen Maskins omfattande åtgärdsprogram har lett till stora förbättringar under året: några konkreta exempel är tydligare lokalt ansvar för affären och förbättrad kommunikation med våra kunder. Detta är ett långsiktigt arbete som kräver tid för att nå fullt genomslag – men vi är mycket nöjda med de positiva effekter som har märkts under 2013. En del av de lärdomar som nu dras i den svenska verksamheten kommer också till användning på våra övriga geografiska marknader. Under året ökade vi vår andel på den fortsatt minskande svenska traktormarknaden. Marknadsutvecklingen för anläggningsmaskiner är fortsatt svag, men trots detta har Swecon under året ökat sin marknadsandel och levererat ett bra resultat under rådande förutsättningar.

Flera av affärerna i division Energi har förbättrat sina resultat under året, vilket är glädjande. Lantmännen Agroenergi har kraftigt förbättrat sitt resultat, och Aspen har levererat ett resultat högre än det goda 2012. Situationen i divisionens största affär, Lantmännen Agroetanol, är dock fortsatt mycket osäker: under sista tertialet sjönk etanolpriset drastiskt, som en följd av bland annat ökad produktionskapacitet i Europa och import av subventionerad amerikansk etanol från USA till Europa via Norge för att undgå de av EU införda antidumpingstullarna. Det mycket ogynnsamma prisläget för etanol har slagit hårt mot lönsamheten och dagens marginaler i den europeiska

Sammantaget har Lantmännens finansiella ställning stärkts avsevärt under året, vilket ger oss en mycket stabil grund att stå på – och bygga vidare på inför framtiden.

etanolbranschen är inte långsiktigt hållbara. Agroetanol har därför tvingats till produktionsanpassningar genom att vid årets slut på obestämd tid stänga den mindre produktionslinjen. Riksdagens beslut att i maj 2014 införa nya styrmedel för biodrivmedel i Sverige, och den allmänna osäkerheten kring den långsiktiga energi- och klimatpolitiken i Sverige och EU, kan komma att dramatiskt försämra de långsiktiga förutsättningarna för affären. Mot bakgrund av detta har Lantmännens styrelse beslutat om en nedskrivning om 800 MSEK av anläggningen i Norrköping. Beloppet har i sin helhet belastat resultatet för 2013 och är inte kassaffödespåverkande.

Samtliga division Livsmedels verksamheter har förbättrat resultatet under året, och visar alla ett bättre rörelseresultat än föregående år. Divisionens resultat för 2013 är markant högre än föregående år, trots en fortsatt utmanande livsmedelsmarknad med hård priskonkurrens.

Förbättringarna har främst skett inom ramen för planerade åtgärds- och effektiviseringsprogram, i kombination med nya marknadsåtgärder och innovativ produktutveckling. Förbättringsarbetet fortsätter inom samtliga delar av divisionen under nästa år. Under året bildade Lantmännen och CapVest tillsammans Nordens största kycklingbolag, Scandinavian Standard, som förvärvade det norska bolaget Cardinal Foods samt Kronfågelgruppen från Lantmännen. Affären har kraftigt bidragit till att stärka Lantmännens finansiella ställning, och genom en 46-procentig ägarandel i det nya bolaget tar vi del av framtida värdeutveckling i verksamheten.

Under 2013 har Lantmännen Fastigheter fortsatt utvecklas på ett bra sätt, och resultatet är på ungefär samma nivå som föregående år. Arbetet med att optimera koncernens egen fastighetsanvändning, och att öka andelen externa hyresgäster, fortsätter som planerat.

Vi bygger Lantmännen för framtiden

Under 2013 initierade Lantmännens styrelse och ledning ett arbete med att skapa en ny, långsiktig strategi. I korta drag innebär det att skapa en långsiktig plan för hela koncernen, som bygger vidare på Lantmännens mer än hundraåriga historia och vår unika position som företag. Målet är bland annat att tydliggöra koncernens framtida inriktning, göra det enklare att koordinera våra verksamheter och att prioritera framtida investeringar i Lantmännen.

Resultatet av arbetet kommer att presenteras löpande under 2014, bland annat på vår föreningsstämma i maj. Redan nu vill jag dock understryka att vår grundläggande ambition, både på längre sikt och för den närmaste framtiden, är att bygga ett starkt, ansvarstagande och konkurrenskraftigt företag: ett Lantmännen med rötterna i ett livskraftigt svenskt lantbruk, som håller för framtida utmaningar och lever upp till kraven från ägare, kunder och konsumenter – och ett företag där alla våra medarbetare bidrar med engagemang och kunskande.

Vår utveckling under 2013 innebär ytterligare steg i den riktningen, och jag ser fram emot att fortsätta utveckla företaget tillsammans med alla våra intressenter – medarbetare, partners, leverantörer, kunder och ägare. Väl mött under 2014!

Stockholm, februari 2014

Per Olof Nyman
Vd och koncernchef, Lantmännen

Lantmännen – Strategi 2020

Under 2013 initierade koncernstyrelse och -ledning ett arbete med att skapa en ny, långsiktig strategi för Lantmännen. Arbetet utgår ifrån de viktigaste omvärldsfaktorer och makroekonomiska trender som påverkar vår verksamhet. Utgångspunkten har varit frågan: vilket företag ska Lantmännen vara år 2020?

Arbetet med "Strategi 2020" berör hela koncernen, och anger den övergripande inriktningen för:

- Lantmännens portföljstrategi
- Möjligheter till affärsutveckling från jord till bord

Målet är bland annat att skapa en stabil plattform för lönsam tillväxt, och att prioritera framtida investeringar.

Lantmännen 2013

Nettoomsättningen för koncernen uppgick till 33 802 MSEK (36 526), en minskning med 7 procent jämfört med föregående år. Justerat för avvyrtrade verksamheter minskade omsättningen med 2 procent.

Rörelseresultatet uppgick till 89 MSEK (685). Justerat för jämförelsestörande poster blev rörelseresultatet 805 MSEK (747). De enskilt största jämförelsestörande posterna avsåg nedskrivning av värdet på anläggningstillgångar i etanolverksamheten med -800 MSEK, och realisationsvinst vid försäljning av Kronfågelgruppen med +425 MSEK. Övriga jämförelsestörande poster innefattar kostnader relaterade till omstrukturering på -279 MSEK och realisationsförluster på -62 MSEK.

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 85 MSEK (503). Finansnettot påverkades av jämförelsestörande realisationsresultat från försäljning av kapitalplaceringsaktier med 118 MSEK. Resultat efter finansiella poster justerat för poster av jämförelsestörande karaktär uppgick till 683 MSEK (565).

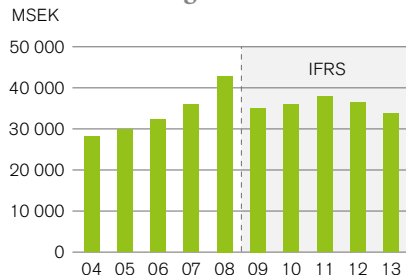
Årets resultat efter skatt uppgick till 100 MSEK (412).

Investeringarna uppgick under året till 1 043 MSEK (1 292).

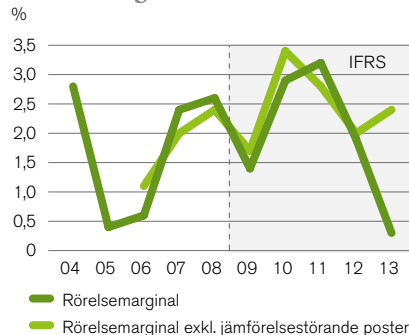
Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till 2 450 MSEK (-222).

Utdelning. Styrelsen har beslutat att lämna utdelning i form av återbäring på medlemmarnas inköp från Lantmännen Lantbruk Sverige med 1,5 procent (1,25) och på inköp från division Maskins svenska verksamhet med 0,5 procent (0,5). Styrelsen har också beslutat att efterlikvid lämnas med 1,5 procent (1,25) på levererad spannmål, oljeväxter och vallfrö. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 127 MSEK (120). Styrelsen föreslår stämman att besluta om utdelning på insatskapital med 9 procent (5), totalt 171 MSEK (88). Styrelsen föreslår en insatsemision på 0 MSEK (80). Sammantaget uppgår föreslagen insatsutdelning och insatsemision till 9 procent (9) av föreningens insatskapital, detta trots utebliven insatsemision 2013. Utdelning på förlagsinsatser föreslås med 3,0 procent (3,75), totalt 2 MSEK (2).

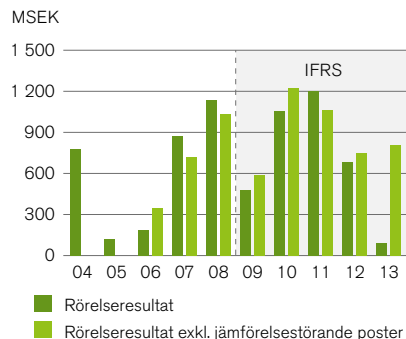
Nettoomsättning



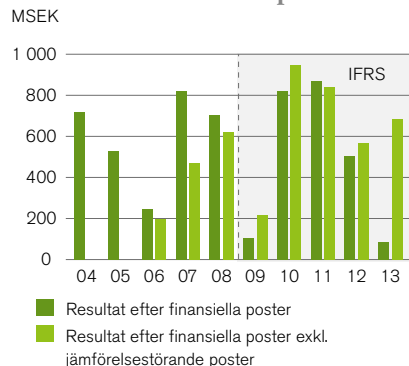
Rörelsemarginal



Rörelseresultat



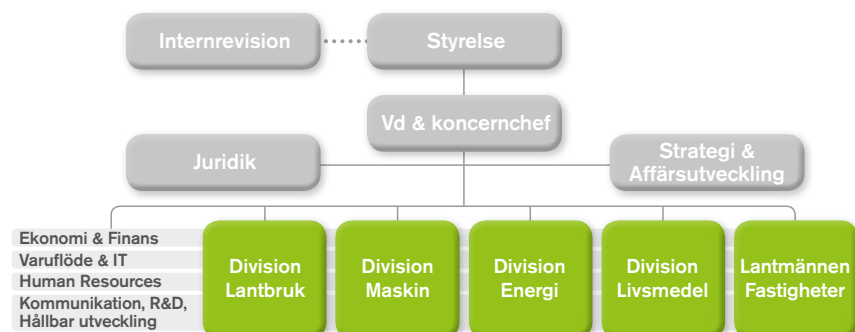
Resultat efter finansiella poster



Övergång till IFRS

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2004-2008 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.se/arsredovisning

Lantmännens organisation





Nyckeltal

	2013	2012
Nettoomsättning, MSEK	33 802	36 526
Rörelseresultat, MSEK	89	685
Rörelsemarginal, %	0,3	1,9
Resultat efter finansiella poster, MSEK	85	503
Årets resultat, MSEK	100	412
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	2 450	-222
Avkastning på eget kapital, %	0,9	3,8
Avkastning på operativt kapital, %	0,5	3,8
Balansomslutning, MSEK	26 001	26 367
Soliditet, %	42,5	41,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 043	1 292
Nettoläneskuld, MSEK	4 963	7 506
Räntetäckningsgrad, gånger	1,3	2,2
Antal medlemmar	32 082	33 589
Medelantal anställda	9 133	10 249
varav kvinnor, %	29	30
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	300,1	400,0
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	42,9	55,6
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	8,9	11,0
Total sjukfrånvaro, %	3,7	3,8

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2013	2012
Rörelseresultat, MSEK	805	747
Rörelsemarginal, %	2,4	2,0
Resultat efter finansiella poster, MSEK	683	565
Avkastning på eget kapital, %	4,4	4,2
Avkastning på operativt kapital, %	4,7	4,1

Försäljning per marknad, MSEK

	2013	2012	Förändring
Sverige	16 592	18 287	-9 %
Danmark	4 526	5 104	-11 %
Norge	3 776	3 480	9 %
Tyskland	3 068	3 124	-2 %
Storbritannien	1 493	1 581	-6 %
Belgien	463	567	-18 %
Nederländerna	801	758	6 %
Polen	422	392	8 %
Baltikum	244	437	-44 %
Finland	313	484	-35 %
Ryssland	360	330	9 %
Övriga Europa	898	1 062	-15 %
USA	716	634	13 %
Övriga världen	130	286	-55 %
Summa	33 802	36 526	-7 %

Kallelse till föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Hilton Stockholm Slussen Hotel, Guldgränd 8, Stockholm, torsdag den 15 maj 2014.

Finansiell rapportering

Delårsrapport Tertial 1 4 juni 2014
Delårsrapport Tertial 2 1 oktober 2014

Distribution & beställning

Årsrapporten samt Årsredovisningen med Hållbarhetsredovisning, bilagan Hållbarhetsrelaterade indikatorer samt delårsrapporter och andra rapporter finns på svenska och engelska. Samtliga rapporter kan laddas ned från ► www.lantmannen.se/ekonomi

Den tryckta Årsrapporten, som är en sammanfattning av Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning, distribueras till dem som önskar. Tryckta rapporter kan även beställas på ► www.lantmannen.se/arsredovisning

Global Reporting Initiative

Lantmännen redovisar enligt GRI:s riktlinjer för hållbarhetsredovisning. Se vårt GRI innehållsindex på ► www.lantmannen.se/gri

Global Compact

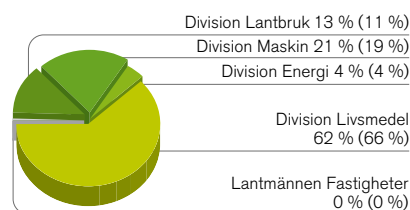
Lantmännen undertecknade 2009 Global Compact, FN:s initiativ för ansvarsfullt företagande, och har därmed förbundit sig att implementera deras tio principer. Global Compact ställer också krav på årlig redovisning av framsteg och prestanda, i form av en Communication on Progress (COP). Lantmännens Årsredovisning med hållbarhetsredovisning är tillsammans med informationen på vår hemsida utformad för att möta dessa krav. Mer om Global Compact och COP ► www.globalcompact.org



Våra affärer 2013

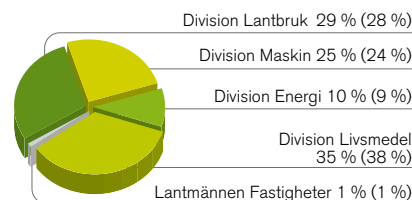
Våra affärer är uppdelade i fyra divisioner och en fastighetsverksamhet. Ett av koncernens mål är att skapa en väl sammanhållen verksamhet som på bästa sätt utnyttjar styrkan i hela värdekedjan och tillvaratar synergier och skalfördelar.

Andel av koncernens anställda



Andel av koncernens omsättning

Inklusive koncernintern försäljning



Division Lantbruk sid 30



Johan Andersson
Chef division Lantbruk

Division Lantbruk består av Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Kraft och Lantmännen Bygglant. Lantmännen Lantbruk erbjuder ett brett produktsortiment för animalieproduktion och växtodling. Produkterna marknadsförs under välkända namn som Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect samt varumärket SW.

Divisionen har sin bas i Sverige, och är delägare i två europeiska lantbruksföretag. Verksamhet finns i Tyskland, Polen, Nederländerna, Baltikum och Danmark.

Marknadsutsikter

Marknaden präglas av hård konkurrens och prisfokus, och det är viktigt att fortsatt anpassa sig till en marknad i förändring och skapa kundnytta.

Division Maskin sid 31



Håkan Pettersson
Chef 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, Baltikum och Tyskland.

Marknadsutsikter

Totalmarknaden för lantbruks- och anläggningsmaskiner antas fortsatt vara avvaktande med minskad försäljning som följd. Investeringsviljan bedöms inte riktigt nå upp till tidigare nivåer på kort sikt, men en viss förbättring förväntas redan under 2014. Service- och reservdelsförsäljningen förväntas vara fortsatt stabil.

Nyckeltal division Lantbruk

	2013	2012
Nettoomsättning, MSEK	10 294	10 870
Rörelseresultat, MSEK	67	165
Rörelsemarginal, %	0,7	1,5
Avkastning på operativt kapital, %	1,7	4,3
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	141	126
Medelantal anställda	1 118	1 133
varav kvinnor, %	31	31
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	44	42
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	60,3	69,5
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	71	70
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	5,9	6,4
Total sjukfrånvaro, %	3,1	2,3

Nyckeltal division Maskin

	2013	2012
Nettoomsättning, MSEK	8 934	9 146
Rörelseresultat, MSEK	255	300
Rörelsemarginal, %	2,9	3,3
Avkastning på operativt kapital, %	11,5	12,9
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	415	378
Medelantal anställda	1 813	1 830
varav kvinnor, %	10	9
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	13	33
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	-	-
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	-	-
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	-	-
Total sjukfrånvaro, %	3,2	3,1

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2013	2012
Rörelseresultat, MSEK	105	165
Rörelsemarginal, %	1,0	1,5
Avkastning på operativt kapital, %	2,6	4,3

Division Energi sid 32



Carl von Schantz
Chef division Energi

Division Energi finns på en global marknad, med fokus på Europa. Divisionen erbjuder biobaserade energi- och livsmedelsprodukter, som framställs på ett ansvarsfullt sätt, och tillhörande serviceerbjudanden. Affärerna inom division Energi är Lantmännen Agroetanol, Lantmännen Agroenergi, Lantmännen Aspen och Lantmännen Reppe. Divisionen har verksamhet i Sverige, Norge, Finland, Danmark, Lettland, Frankrike och Tyskland.

Marknadsutsikter

Lönsamheten på etanolmarknaden i Europa har under de senaste åren varit hårt pressad av en ogynnsam relation mellan priserna på etanol och spannmål. Mycket pekar på att denna situation kommer att bestå under de kommande åren. Framtiden ser ljus ut på den svenska pelletsmarknaden med ökad efterfrågan på hållbara industrilösningar.

Division Livsmedel sid 33



Per Olof Nyman
Vd och koncernchef, Lantmännen
Chef division Livsmedel

Divisionens affärsområden är Lantmännen Cerealia, Lantmännen Unibake och Lantmännen Doggy. Divisionen utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat. Divisionen är närvarande i ett 20-tal länder med bas i de nordiska länderna. Den lettiska kvarnverksamheten avyttrades i mars till JSC Malsena Plius. I juni avyttrade Lantmännen Kronfågelgruppen till Scandinavian Standard, ett med det brittiska investmentbolaget CapVest gemensamt bolag.

Marknadsutsikter

Den hårda konkurrensen förväntas fortsätta under 2014, både från handelns egna varumärken och från andra leverantörer. Vi ser ett ökat intresse för andra värden än pris. Hälsosamma livsmedel blir allt viktigare och drivs av konsumentefterfrågan.

Lantmännen Fastigheter sid 34



Mikael Nicander
Chef Lantmännen Fastigheter

Lantmännen Fastigheter drivs på kommersiella villkor och fastigheterna utvecklas för att ge största nytta för koncernens verksamheter, samt för att optimera externa intäkter. Lantmännen Fastigheters vision är att genom gott entreprenörskap och hög kompetens bli ett lönsamt och framgångsrikt fastighetsbolag, och därigenom ge Lantmännen ökade intäkter.

Lantmännen Fastigheter har verksamhet i Sverige.

Marknadsutsikter

Marknadshyrorna i Sverige var under 2013 svagt uppåtgående vilket bedöms avstanna under 2014 på grund av minskad efterfrågan på lokaler. Markpriserna är fortsatt höga på attraktiva orter där efterfrågan på bostäder är hög. Mark med färdiga detaljplaner efterfrågas mest eftersom dessa projekt har korta ledtider och lägre risk.

Nyckeltal division Energi

2013	2012
3 723	3 615
-846	-21
-227	-0,6
-40,5	-0,9
83	67
345	344
23	23
20	18
40,4	74,4
108	192,0
10,8	20,6
2,5	2,3

2013	2012
-46	-21
-1,2	-0,6
-2,2	-0,9

Nyckeltal division Livsmedel ¹⁾

2013	2012
12 593	14 655
350	252
2,8	1,7
4,3	2,8
307	606
5 524	6 608
34	35
24	27
194,7	251,2
54	65
15,5	17,1
4,5	4,6

2013	2012
480	314
3,8	2,1
5,9	3,4

Nyckeltal Lantmännen Fastigheter ²⁾

2013	2012
364	344
149	140
n.a.	n.a.
13,9	14,5
75	83
26	22
39	35
0	0
-	-
-	-
-	-
0,4	0,3

2013	2012
149	140
n.a.	n.a.
13,9	14,5

¹⁾ 2013 påverkades av försäljningen av Kronfågel i början av juni.

²⁾ Rörelseresultat exklusive försäljning av fastigheter, se även sid 34.

Årets händelser 2013



Lantmännen Agroetanol och AGA Gas tecknade 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.

Lantmännen BioAgri utsågs till årets ekoföretag med motiveringen: *Till ett företag som varit till verkligt gagn för jordbruket i sann innovationsanda och som kan spela en allt mer avgörande roll för den framtida utvecklingen.*

Lantmännen Cerealia tog beslut att fokusera på den skandinaviska marknaden och avyttrade därför kvarnen i Riga i Lettland till det litauiska företaget Malsena.

Lantmännen Reppe invigde en bioenergipanna i Växjö. Konverteringen från eldningsolja till bioolja innebär att utsläppen av fossil koldioxid minskar med 95 procent.



Lantmännen Lantbruk och holländska Agrifirm utökade sitt forskningsarbete genom ett nytt samarbete med norska Felleskjøpet Førutvikling. Forskning på mjölkboskap kommer att bedrivas på Lantmännens försöksgård NötCenter Viken utanför Falköping.

I samband med Lantmännens föreningsstämma valdes Lena Philipson till [ny styrelseledamot](#).

Lantmännen behöll platsen som [Sveriges mest hållbara varumärke](#) för dagligvaror i Skandinavien största varumärkesundersökning om hållbarhet. Lantmännen utsågs även till det fjärde mest hållbara företaget i Sverige.

Januari

Februari

Mars

April

Maj

Juni



GoGreen lanserade fyra produkter i återförslutningsbar, miljö- och hälsovänlig pappersförpackning.

Lantmännen och det brittiska investimentbolaget CapVest kom överens om att bilda [ett nytt bolag inom kycklingmarknaden](#). Det nya bolaget, Scandinavian Standard, förvärvade Kronfågelgruppen i Sverige och Danmark från Lantmännen och Cardinal Foods AS i Norge från finska CapMan. Affären slutfördes i juni 2013. Lantmännen äger 46 procent i det nya bolaget, och kontrollerar 48 procent av rösterna.

Lantmännen avyttrade sitt innehav i det tyska kvarn-bolaget VK Mühlen till GoodMills.

Lantmännens Forskningsstiftelse samt forskningsstiftelserna Formas och Mistra utlyste tillsammans 68 miljoner kronor för forskning som kan bidra till effektivare, miljömässigt hållbar odling och uppfödning av djur.





En krispig flinga gjord på nordisk havre. Innehåller vitaminer, mineraler och protein. Produkten är nyckelhälsamärkt.

Torka påverkade skörden i Sverige

Skörden i Sverige var överlag god, men på många håll påverkades skörden av torka. Utebliven nederbörd riskerar att spannmål brådmognar och därmed påverkas skördeutfallet. Lantmännens prognos för skörd av spannmål, oljeväxter och baljväxter 2013 beräknas ligga på 5,08 miljoner ton.

Juli

Lagom till årets skörd öppnade Lantmännen [nya spannmålmottagningar](#) i Grästorps, Falköping (Viken) och Fjärdhundra. Med satsningen ökar Lantmännen ytterligare sin lokala närvaro i flera betydelsefulla och lantbruksteta områden.

Augusti

Efter årsskiftet

Lantmännens styrelse har beslutat att ge medlemmar och koncernledning möjlighet att gå in som aktieägare i Lantmännen Kycklinginvest AB, som äger Lantmännens innehav i Scandinavian Standard.



September

[Kungligt besök](#) på Lantmännen BioAgri. H.K.H Kronprinsessan Victoria besökte Lantmännen BioAgri och hållbarhet och miljöfrågor inom lantbruket stod i fokus vid besöket.

Lantmännen förvärvade det danska lantbruksföretaget [Agro Bizz A/S](#). Genom affären stärker Lantmännen sin position inom spannmålshandel och tar samtidigt ett första steg in på den danska lantbruksmarknaden.

Oktober

[Avtal har skrivits mellan Lantmännen och Neova AB](#) om sammanslagning av sina respektive verksamheter inom träpellets. Det sammanslagna bolaget omfattar Lantmännens pelletsverksamhet i Sverige och Lettland samt Neovas motsvarande verksamhet i Sverige. Bolaget kommer att ha en årlig omsättning på cirka en miljard SEK och ha cirka 160 anställda. Bolaget kommer att ägas till 50 procent av Lantmännen. Transaktionen väntas kunna genomföras under första halvåret 2014 efter godkännande från berörda konkurrensmyndigheter.



H.K.H Kronprinsessan Victoria och Styrelseordförande Bengt-Olov Gunnarson på studiebesök hos BioAgri i Uppsala.

Johan Andersson utsågs till ny chef för [division Lantbruk](#) och tillträdde sin tjänst den 1 januari 2014. Han var tidigare verkställande direktör för slakteriföretaget KLS Ugglarps inom Danish Crown.

[Lantmännen och danska DLG skrev avtal om förvärv av HaGe Polska från HaGe Kiel AG](#) och inväntar tillstånd från EU om att få genomföra förvärvet. Genom förvärvet avser Lantmännen stärka sin närvaro inom insatsvaror och spannmålshandel i Östersjöområdet.

Lantmännen fick grönt ljus i [WWFs globala granskning](#) av 130 företag om användningen av ansvarsfullt producerad palmolja.

Lantmännen Lantbruk lanserade sitt nya [fodersortiment för smågrisar](#). Fodren är framtagna inom den egna utvecklingsverksamheten och anpassade för en ny generation grisuppfödning.

Lantmännen inledde ett [samarbete med affärsinkubatorn STING](#) för utveckling av Lantmännens innovationsprojekt. Genom samarbetet ska Lantmännen satsa ännu mer fokuserat på vassare affärsutveckling i strategiskt viktiga innovationsprojekt.

November

[H.K.H. Kronprinsessan Victoria besökte energikombinatet på Händelö](#) i Norrköping. Besöket var på kronprinsessans eget initiativ med syfte att lära sig mer om biobränsle och bioenergi. Besöket inleddes med ett seminarium som följdes av en visning av anläggningarna.

December

Varumärket Lantmännen

Varumärket Lantmännen är starkt och förstärktes ytterligare under 2013. Vi fortsätter vårt arbete med att skapa än mer samverkan i vår kommunikation och varumärkesbyggande så att varje krona vi investerar ska ge oss riktigt bra avkastning – både i marknadspositioner och i försäljning.



- ▶ En hög och stabil siffra som vi behåller även när vi fokuserar på att koppla Lantmännen till mat.
- ▶ Kopplingen till svenska bönder är grunden för värdet och trovärdigheten i allt vi erbjuder.



- ▶ ”Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord” – är vårt varumärkeslöfte, och det som vi ska leverera i allt vi säljer.
- ▶ Det är ett unikt löfte som inget annat företag har större trovärdighet att utlova men ställer samtidigt stora krav på oss.



- ▶ ”Bra mat från Lantmännen” för över de positiva värden som Lantmännen står för till våra produktvarumärken.
- ▶ Det ger en ökad trygghet som kan vara avgörande för att välja våra produkter när man står framför butikshyllan.



- ▶ Dessutom säger 40 procent att AXA är deras förstahandsval när det kommer till frukost, det är högst i hela kategorin.
- ▶ Storsäljare som müsli och den nya succén Axa Havreflakes, befäster ställningen idag och riktar varumärket mot framtiden.



- ▶ Storstockholm står idag för nära 50 procent av hela Sveriges konsumtion av kyld färdigmat.
- ▶ Gooh expanderar sin marknad och finns nu i livsmedelsbutikerna i stora delar av Sverige samt på större företag genom automatförsäljning.



- ▶ Lantmännen Lantbruks säljkår får höga betyg bland alla aktörer på marknaden.
- ▶ Produkter och tjänster får också höga betyg, vilket till stor del beror på att vi bedriver forskning och utveckling i Sverige för svenska förhållanden.



För andra året i rad har vi vunnit konsumentrankingen för hållbara företag, ”Sustainable Brand Index”, i kategorin livsmedel, och tagit en fjärdeplats totalt bland alla undersökta företag. Våra produktvarumärken håller sina varumärkespositioner på en extremt konkurrensutsatt livsmedelsmarknad, och vi ser tydligt positiva effekter av att Lantmännen är garant. Investeringar i våra varumärken kommer att förbli avgörande för Lantmännen i framtiden.

Att utveckla ägarstyrningen

Lantmännen är ett lantbrukskooperativt företag med basen i svenskt lantbruk och ägs av cirka 32 000 lantbrukare runt om i landet. Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamhet på ägarnas gårdar och optimera avkastningen på ägarnas kapital i föreningen.

Lantmännens ägarstyrning sker via distrikten, stämman, styrelsen och en rad andra forum, bland annat förtroendevalda ledamöter i flera av Lantmännens dotterbolag. Under året genomfördes en mindre undersökning för att mäta medlemmarnas nöjdhet med Lantmännen, Nöjd-Ägar-Index. Resultatet visade tydligt att man som medlem önskar kraftfullt fokus på ökad lönsamhet i kontakterna med Lantmännen. För att utveckla den resurs som de 28 distriktsstyrelserna är påbörjades under året en process för att utveckla distriktens roll

Som medlem kan du påverka utvecklingen genom:

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



Lantmännens ägarstyrning



och uppdrag. I avvaktan på en ny Föreningslag påbörjades ett arbete med en översyn av Lantmännens stadgar. Företrädare från koncernstyrelsen har under året deltagit i diskussioner och möten med unga lantbrukare, bland annat LRF Ungdoms styrelse, för att berätta om Lantmännen och styrkan med de bondeägda företagen.

Distriktens verksamhet

Distrikten 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 distriktens stipendiater hölls i juni, med information på Lantmännens kontor i Stockholm och besök på Cerealias anläggning i Järna.

Under sommaren och hösten diskuterades organisation och uppdrag för distrikten som en del i att ytterligare utveckla distriktsverksamheten och dess bidrag till koncernen. I november genomfördes ett kooperativt seminarium i Sundsvall för drygt 80 unga lantbrukare från de nordligaste distrikten.

I samband med Borgeby Fältdagar och Elmiämässan deltog förtroendevalda ledamöter och informerade bland annat om de möjligheter som handeln med emissionsinsatser innebär.

Föreningsstämman

Lantmännens ordinarie föreningsstämman 2013 hölls den 6 maj i Stockholm. Totalt behandlade stämman 6 motioner, bland annat om effekterna av Lantmännens etanolsatsning, köttimport och proteingrödor. I samband med stämman avtackades Anita Steen som avböjt omval och föreningsstämman valde Lena Philipson till ny ledamot i Lantmännens koncernstyrelse. Vid styrelsens konstituering omvaldes Bengt-Olov Gunnarson till ordförande och Nils Lundberg till vice ordförande.

Distriktsstyrelsekonferens

Distriktsstyrelsekonferensen, som hölls den 14 november, hade två framtidsinriktade teman. Under ett pass presenterades den omvärldsanalys som ligger till grund för Lantmännens strategiarbete. Konferensens andra del handlade om mål och uppgifter för Lantmännens medlemsorganisation och distriktens uppdrag. Dag två arrangerades en utbildningsdag för distriktens ledamöter. Temat var "Från jord till bord" och dagen var uppbyggd av kortare föredrag kring de olika stegen från växtförädling till färdiga konsumentprodukter. I samband med konferensen hölls också en utbildningsdag för sammankallande i distriktens valberedningar.

Lantmännen skapar långsiktigt ekonomiskt värde

Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamhet på ägarnas gårdar och att optimera avkastningen på ägarnas kapital i föreningen. Som affärspartner och ägare i Lantmännen får man del av koncernens resultat genom utdelningen.

Sedan 2001 har Lantmännen delat ut mer än 3,2 miljarder SEK till medlemmarna. Lantmännen ska över tid generera en jämn och stabil utdelning till ägarna. För 2013 föreslås en total utdelning på 298 MSEK.

Ägarnytta

Var skapas resultatet?

Lantmännen består av en lantbruksverksamhet samt en omfattande handels- och industriverksamhet med bland annat kvarnar, bagerier och en internationell maskinverksamhet.

Resultatet genereras till största delen inom den industriella verksamheten. Här kan man tydligt se fördelarna för Lantmännens medlemmar av att integrera framåt i värdekedjan och att ha en lönsam industriverksamhet. Som ägare får man på så sätt del av en högre marginal längre fram i värdekedjan istället för att enbart vara underleverantör. Värdet som skapas delas sedan ut till medlemmarna.

Utdelningspolicy

Principerna för utdelning läggs fast i den utdelningspolicy som styrelsen beslutar om. 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. Koncernstyrelsens övergripande avsikt är att utdelningsnivån ska anpassas med beaktande av bland annat *finansiell ställning, resultat, kassaflöde, strategiskt investeringsbehov och förväntad lönsamhet.*



Hur fördelas resultatet?

Återbäring och efterlikvid ska i första hand baseras på det resultat som uppnås i de insatsgrundande, lantbruksnära verksamheterna. Insatsutdelning och insatsemission ska i första hand 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 med Lantmännen Lantbruk Sverige, 1,5 procent för 2013 och division Maskins svenska verksamhet, 0,5 procent för 2013.



Insatsutdelning på insatskapitalet lämnas i förhållande till medlemmens inbetalda och emitterade insatser. En stark finansiell ställning gör att styrelsen för 2013 föreslår en insatsutdelning på 9 procent. Föreningsstämman beslutar om insatsutdelningen.

Insatsemission innebär att en del av det kollektivt ägda fria kapitalet förs över till medlemmarnas individuella insatskapital. 2013 föreslår styrelsen ingen insatsemission.

Utdelningen på förlagsandelar för 2013 föreslås uppgå till 3,0 procent motsvarande 2 MSEK.

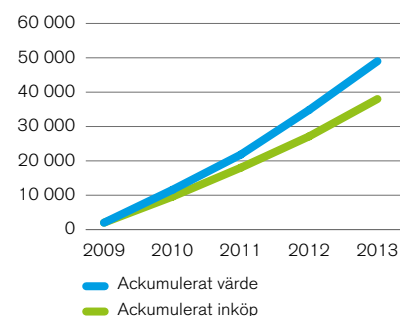
Insatskapital – inbetalt och emitterat
Lantmännens medlemmar bidrar med kapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2013 uppgick insatskapitalet till 1 903 MSEK, motsvarande 17 procent av Lantmännens totala egna kapital. Insatskapitalet fördelar sig med 829 MSEK som inbetalda insatser och 1 074 MSEK som emitterade insatser.

Handel med emissionsinsatser

Sedan 2009 kan medlemmar i Lantmännen köpa och sälja emissionsinsatser. Handeln ger möjligheter till ett mer aktivt ägande. Köparen kan öka sitt innehav och få en större andel i framtida utdelningar medan säljaren har möjlighet att omvandla emissionsinsatser till kontanta medel.

Emissionsinsatserna har samma rätt till insatsutdelning och nya emissionsinsatser som de inbetalda insatserna. 2013 genomfördes 12 handelsomgångar. Totalt var omsättningen 22,3 MSEK. Transaktionspriset varierade mellan 95 och 105 procent av nominellt värde. Läs mer på ► www.lantmannen.se/emissionsinsatser

Volymutveckling, emissionshandel SEK



Diagrammet är ett exempel som visar utvecklingen av investering och ackumulerat värde om en medlem deltagit i handeln vid varje handelsperiod, 38 tillfällen, från starten 2009 fram till föreningsstämman 2013 och vid varje tillfälle köpt emissionsinsats för 1 000 SEK.

Utdelning

MSEK	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Återbäring, efterlikvid ¹	127	120	110	95	1	122	83	64	139	199
Insatsutdelning ²	171	88	78	68	63	57	50	56	50	49
Insatsemission ²	-	80	152	177	100	110	151	99	100	39
Totalt	298	288	340	340	164	289	284	219	289	287

Insatsutdelning och insats-emission i % av insatskapital

År	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Insatsutdelning och insats-emission i % av insatskapital	9 %	9 %	15 %	18 %	13 %	14 %	20 %	13 %	14 %	9 %

¹ Redovisat belopp kan inkludera justering avseende föregående år.

² Enligt styrelsens förslag för 2013.

Medlemsinsatser

MSEK	2013	2012	2011
Medlemsinsatser:			
Inbetalda	829	753	680
Emitterade	1 074	1 016	888
Totalt	1 903	1 769	1 568

En råvarudriven omvärld

Vi lever idag i en råvarudriven omvärld och framförallt kommer marknaden att påverkas av den växande medelklassen i Asien. Detta driver upp råvarupriser för spannmålsindustrier som samtidigt möter svag efterfrågan från den europeiska marknaden. Detta ger oss stora möjligheter men är även kärnan i våra utmaningar framöver.

Väl positionerade

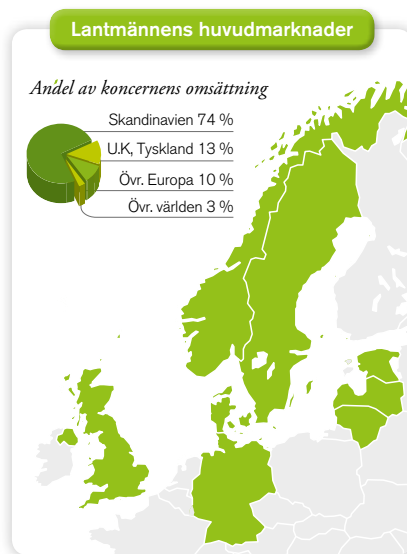
Lantmännen är väl positionerade på våra huvudmarknader i Skandinavien samt Tyskland och England. Det är här Lantmännen har sin största försäljning, men vi är även verksamma i bland annat Finland, Polen, Ryssland, Baltikum, Ungern, Belgien, Frankrike, Nederländerna, Spanien, Kanada, USA, Sydafrika och Australien.

Lantmännen finns representerade i hela värdekedjan genom både helägda och delägda bolag samt partnerskap. Lantmännens värdekedja bygger på markens resurser med fokus på spannmål och dess förädling från jord till bord.



Tillväxtperspektiv

Vid analys av den globala BNP-tillväxten i ett längre perspektiv syns stora variationer. Framförallt i Asien, delar av Afrika och i Sydamerika förväntas tillväxten bli fortsatt god. På Lantmännens etablerade marknader förväntas tillväxten bli betydligt lägre. I Skandinavien där vi har vår största omsättning finns relativt goda tillväxtförutsättningar i jämförelse med övriga Europa. Lantmännen har i utgångsläget låg exponering mot marknader med hög förväntad tillväxt de närmaste åren.



Stor befolkningsökning

I dagsläget bedöms världens befolkning uppgå till cirka 7 miljarder. Ökat välstånd och tillväxt leder till att jordens befolkning förväntas uppgå till 9 miljarder år 2050, med en allt större medelklass främst i Asien. Detta förväntas leda till kraftigt ökad efterfrågan på råvaror och resurser vilket medför tuffa utmaningar för världsekonomin.

Växande medelklass

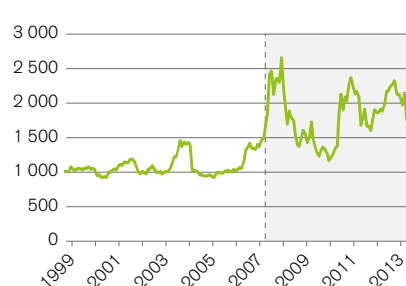
Den starka BNP-tillväxten i framförallt asiatiska tillväxtekonomier förväntas leda till att antalet människor i medelklassen ökar kraftigt framöver. Denna tillväxt blir ej geografiskt jämnt fördelad, den största ökningen kommer att ske i Asien där en sexdubbling av medelklassen

förutspås från idag till år 2030. Främst drivs detta av Kina och Indien, men även i ett antal länder i Afrika och Sydamerika kommer vi se stora öknings av medelklassen.

Stark efterfrågan påverkar spannmålspriserna

Den starka tillväxten på de nya marknaderna som leder till ökad konsumtion av animaliebaserade produkter kommer att vara viktiga faktorer för spannmålsprisernas utveckling. Lantmännens bedömning är att spannmålspriserna förväntas fortsätta variera kraftigt. Det är svårt att spå om framtiden, men många faktorer pekar på fortsatt volatila spannmålspriser. Detta i kombination med den begränsade tillgången på odlingsbar mark och osäkra skördeutfall på grund av oförutsägbara väderförhållanden leder till ett resurseffektivare utnyttjande av råvaror och en omställning från fossila till förnybara resurser. För att långsiktigt säkerställa tillräckligt med livsmedel och biobränsle till en större och rikare befolkning behöver den globala produktiviteten i jordbruket

Spannmålsprisutveckling i Sverige SEK/ton



Efterfrågan på spannmål är hög och växer. Samtidigt är tillgången begränsad och lagernivåerna låga i relation till konsumtionen, vilket leder till volatila priser.

Största delen av all spannmål går till foder!

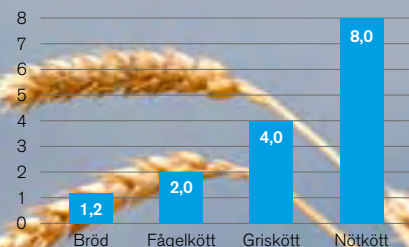
Ny omvärld – nya möjligheter!

De stora globala förändringarna kommer även att påverka Lantmännens huvudmarknader. Klimatmässigt är Östersjöområdet optimalt för spannmålsproduktion och den totala råvarupotentialen uppgår till 60 miljoner ton. Detta ger nya möjligheter för Lantmännen att stärka sin position på spannmålsmarknaden i Östersjöområdet. Lantmännen ser möjlighet att utöka sina marknadsandelar genom såväl samarbeten, förvärv som delägarskap.

En mycket stor del av världens spannmål går idag till foderproduktion. Befolkningsökningen och den ökade andelen medelklass, främst i Asien, konsumerar alltmer animaliebaserade proteiner per capita. Detta leder till ökad efterfrågan på spannmål till foderproduktion. För att producera ett kilo nötkött går det åt 6,7 gånger så mycket spannmål som vid produktion av 1 kg bröd.

Spannmålsråvara för produktion

Kg/kg



Källa: FAO, USDA och Macquarie Research.

fördubblas. Samtidigt som klimatpåverkan måste minska avsevärt finns det även andra utmaningar att lösa såsom god vattenkvalitet och biologisk mångfald.

Hälsotrend i Västvärlden

Säkra och hälsosamma livsmedel är en förutsättning som blir allt viktigare och drivs av konsumentefterfrågan. Konsumenterna efterfrågar positiva hälsoeffekter och livsmedel med mycket fibrer. Den europeiska marknaden för kostfibrer

beräknas växa med 75 procent mellan 2010 och 2017, hälften av denna ökning kommer att utgöras av spannmålsfibrer. Samtidigt är det en tydlig trend att konsumenterna vill ha allt tryggare livsmedel och möjlighet att spåra råvarornas ursprung.

Havrens kolesterolsänkande effekt är i fokus och marknaden för havre växer. De strategiskt långsiktiga satsningar som Lantmännen gjort runt havre har varit mycket framgångsrika, läs mer [sid 27](#)

Lantmännens inriktning mot år 2020

De stora trenderna globalt kommer ge goda möjligheter men även samtidigt utmaningar för Lantmännens verksamheter. För att tydliggöra Lantmännens inriktning i den förändrade marknaden pågår ett intensivt arbete med att positionera Lantmännen inför framtiden. Detta arbete beräknas fortgå under våren 2014, men redan nu kan delar av den strategiska inriktningen avläsas i ”Strategisk inriktning 2020”, se [sid 18](#)

Medelklassens kraftiga tillväxt i Asien driver efterfrågan på åkermarkens resurser globalt



Källa: OECD

Det är det växande antalet personer i kategorin medelklass som driver efterfrågan på spannmål. År 2030 kommer medelklassen i världen att ha mer än dubblats till 5 miljarder människor enligt OECD. Asien och Stilla havsområdet står för nästan hela ökningen och förväntas utgöra 2/3-delar av världens samlade medelklass.

Strategisk inriktning 2020

Utifrån vår omvärldsanalys pågår ett intensivt arbete med att uppdatera Lantmännens strategiska inriktning, Strategi 2020, för hur Lantmännen framöver ska kunna möta nya utmaningar och ta vara på de affärsmöjligheter som kommer i en råvarudriven omvärld. Visionen och strategin kommer att ligga till grund för alla verksamheters affärsplanering. Arbetet med Strategi 2020 fortsätter under våren 2014.

Långsiktiga strategin i förändring

Global obalans i utbud och efterfrågan på spannmål har lett till en starkt volatil prisbild, vilket märks även i Europa och Sverige. Den svaga ekonomiska tillväxten på vår hemmamarknad, liksom förändrade konsumenttrender inom livsmedel, påverkar också vår verksamhet. Sammantaget innebär dessa trender en fundamental förändring för flera av Lantmännens verksamheter, något som ger stora möjligheter, men även utmaningar. Mot denna bakgrund pågår ett intensivt arbete med den långsiktiga strategin.

Strategiprocessen

Strategiprocessen involverar såväl våra ägare som alla delar av verksamheten och målsättningen är att de nya strategierna ska ligga färdiga under våren. Som en viktig del av processen har en genomlysning av vår portföljstrategi genomförts för att klargöra utgångsläget och de utmaningar som både koncernen i sin helhet och våra enskilda innehav står inför.

Lantmännens anpassning till den globala spannmålshandeln med Asien i fokus

Tillväxten i Asien, i synnerhet i Kina, leder till högre råvarupriser, bland annat för spannmål, främst avsett för foderproduktion. Med högre råvarupriser blir det allt viktigare att säkra försörjningen av spannmål med rätt kvaliteter.

Samtidigt hårdnar konkurrensen på Lantmännens huvudmarknader i norra Europa där vi möter en svag efterfrågan. Effektiviseringar och kostnadsledarskap inom Lantmännen är därför viktigare än någonsin.

Tydligt fokus för värdeskapande

Lantmännen har en unik position som företag, vi har engagerade och kunniga ägare, kompetenta medarbetare – och ett tydligt fokus på hur vi ska fortsätta att vidareutveckla Lantmännen för att skapa värde för ägare, kunder och övriga intressenter.

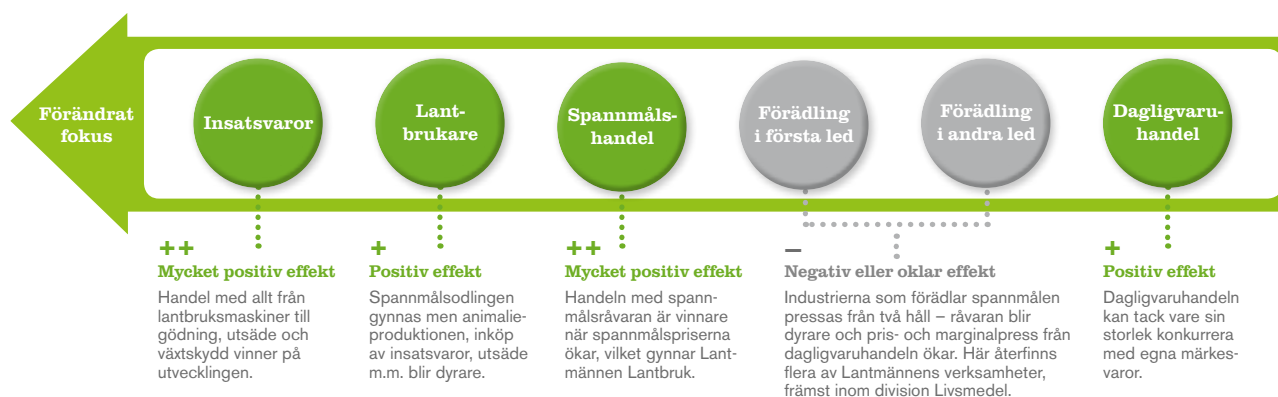
Vägen mot 2020

Den viktigaste drivkraften i den strategiska utvecklingen är att öka värdeskapandet. Lantmännens bas är en effektiv produktionsplattform med stordriftsfördelar och kostnadsledarskap, något som vi kontinuerligt arbetar med. Detta ger möjlighet att vara innovativ och tydlig med våra varumärken samt driva hållbar affärsutveckling. Lantmännen ska positionera sig på nya marknader, vilket i vissa fall sker genom samarbeten och delägarskap.

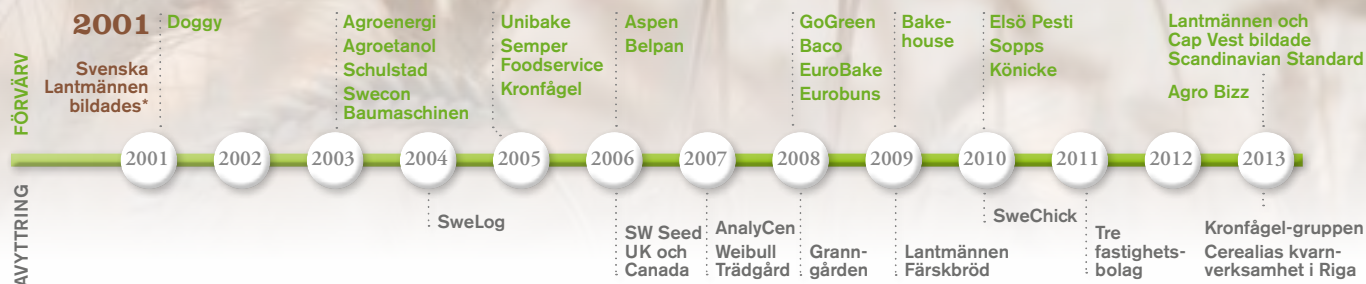


Förskjutning i värdekedjan för spannmål – en möjlighet för Lantmännen

Den förändrade situationen har gjort att makten har förskjutits i värdekedjan. I slutet av kedjan har dagligvaruhandeln en fördel genom sin storlek. Den låga tillväxten i Europa har gjort att konsumenterna fokuserar mer på lågpris och samtidigt växer konkurrensen från dagligvaruhandelns egna varumärken.



Koncernens större förvärv, avyttringar och delägarskap



Det är av största vikt för Lantmännenkoncernen att kontinuerligt arbeta med affärsstrukturen och vi har under de senaste 10 åren genomfört en renodling med ökat fokus på kärnverksamheten genom förvärv och avyttringar. Framförallt har Lantmännen positionerat sig starkare mot förädlingen av spannmål. Bildandet av Scandinavian Standard tillsammans med Cap Vest är ett exempel på nyskapande samarbeten, Scandinavian Standard har gått in som ägare av Kronfågelgruppen och det norska Cardinal Foods.

* Svenska Lantmännen bildades 2001 genom fusion av nio föreningar och SLR.

Ny positionering inom värdekedjan

De stora förändringar som förväntas i omvärlden kommer att påverka konkurrenssituationen och hur Lantmännen bör positionera sig i värdekedjan. En ökad volatilitet på marknaden kommer att leda till maktförskjutning i värdekedjan där större fokus kommer att ligga på spannmål och insatsvaror.

Ökad volatilitet i spannmålspriser gör att spannmålsodlarna gynnas medan påverkan på animalieproduktion, inköp av insatsvaror och utsäde med mera är mer oklar. Handel med spannmålsråvaran är vinnare när spannmålspriserna ökar, vilket gynnar Lantmännen Lantbruk. Detaljistledet mot konsument

kommer också att vara vinnare genom större prispress. Fokus ökar också på vad varumärket står för.

Varumärket – en styrka i konkurrensen

Lantmännens varumärkeslöfte – *Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord* – genomsyrar vår verksamhet. Viktigt är att vi är tydliga med ursprung, spårbarhet och miljöaspekter och att detta präglar varumärkesarbetet. Lantmännens varumärke och våra starka produktvarumärken är idag väl positionerade på våra marknader. Vi kommer fortsatt att arbeta med att förstärka våra varumärken ytterligare. Läs vidare, se [sid 12](#)

Hållbar affärsutveckling

Lantmännen är en ansvarsfull aktör inom alla våra verksamhetsområden. Vi säkerställer ansvar och utvecklar affärerna i hållbar riktning för att bidra till lönsamhet på kort och lång sikt, se [sid 24](#)

Vi utvecklar kontinuerligt vår organisation och medarbetarnas kompetens. Det är avgörande för vår framgång att varje medarbetare är delaktig och presterar, se [sid 28](#)

Lantmännens portföljstruktur utgår från uppdraget

Vårt uppdrag är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas – *våra affärspartners* – gårdar och att optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen.

SKAPAR AVKASTNING PÅ KAPITAL

 <p>Lantbruksnära</p>	 <p>Spannmålsvärdekedjan</p>	 <p>Övriga innehav</p>
<p>Utgår från lantbruksföretaget som affärspartner och bidrar till att skapa lönsamhet på ägarnas gårdar.</p>	<p>Lantmännen fyller en viktig funktion för att skapa värde av spannmål, och för att kanalisera och driva på kundernas och marknadens krav.</p>	<p>Skapar i första hand avkastning på kapital</p>

Varumärkeslöfte

Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord.

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.

Vision

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

Mål

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

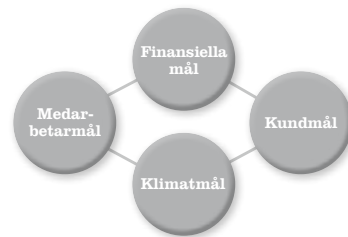
Uppdrag

Vårt uppdrag är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och optimera avkastningen på deras kapital i föreningen.

Värderingar

Öppenhet, Helhetssyn och Handlingskraft.

Våra mål och utfall



Lantmännen definierar det övergripande lönsamhetsmålet som avkastning på eget kapital. Avkastning på eget kapital justerat för jämförelsestörande poster uppgick till 4,4 procent under 2013. Lantmännen har en stark finansiell position och den finansiella styrkan förbättrades ytterligare under 2013. Lantmännens mål på soliditet är minst 40 procent och under 2013 uppgick soliditeten till 42,5 procent.

Finansiella mål

Avkastningsmål

Avkastningsmålet för koncernen är beroende av portföljens sammansättning. Nuvarande affärsportfölj har totalt en avkastningspotential på 8 procent på eget kapital över en konjunkturcykel.

Avkastningen på eget kapital justerat för poster av jämförelsestörande karaktär under 2013 blev 4,4 procent (4,2). Utvecklingen speglar en svagare utveckling i Lantmännen Agroetanol samt i division Lantbruk, motverkat av en positiv utveckling i division Livsmedel och i Lantmännen Agroenergi. Kostnadsreduktioner och effektiviseringar har också påverkat avkastningen på eget kapital positivt. Avkastningen på eget kapital uppgick under 2013 till 0,9 procent (3,8).

Avkastning på operativt kapital är ett av de viktigaste styrtalet för divisioner och affärsdrivande enheter och avkastningsmålen följs upp löpande.

Finansiell styrka

En viktig del i Lantmännens strategiska plattform är att upprätthålla en stabil finansiell bas, något som ger ökad möjlighet för strategiska val för att möta förändringar i omvärlden. Lantmännen använder

två olika mått för att mäta sin finansiella styrka: *Soliditetsmål och nettolåneskuld.*

Soliditetsmål

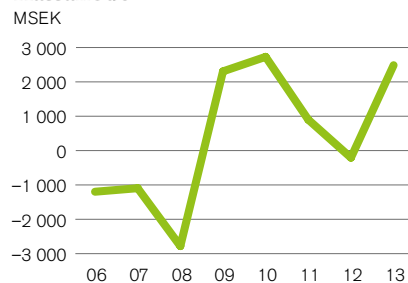
Lantmännens mål på soliditet är minst 40 procent vilket reflekterar Lantmännens önskade finansiella riskprofil och styrelsens syn på långsiktig finansiell stabilitet. Soliditeten per den 31 december 2013 uppgick till 42,5 procent (41,5). Kronfågelfärderna hade en positiv effekt på soliditeten och är ett exempel på Lantmännens sätt att bygga och därefter realisera värde. Soliditeten har sedan 2008 förbättrats från 32,5 procent till 42,5 procent, bland annat som ett resultat av ett omfattande arbete med kapitalrationalisering.

Kassaflöde

Kassaflöde före finansieringsverksamheten förbättrades med 2 672 MSEK, där den löpande verksamheten respektive investeringsverksamheten bidrog med hälften var. Investeringsverksamhetens positiva påverkan på kassaflödet kom från försäljningen av Kronfågelfärderna. Inom den löpande verksamheten bidrog rörelseöverskottet med 212 MSEK medan minskad

kapitalbindning bidrog med 1 099 MSEK till förbättringen. 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. Framförallt har detta gett goda resultat inom division Livsmedel och speciellt för Lantmännen Cerealia. Även Lantmännen Unibake visar positiv utveckling med realiserade synergieffekter.

Kassaflöde

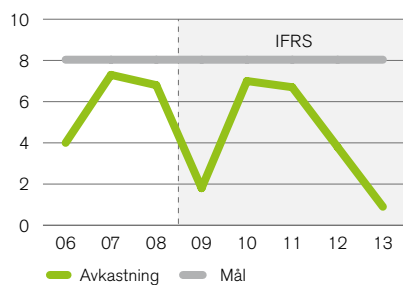


Nettolåneskuld

Lantmännens nettolåneskuld består av nettot av koncernens räntebärande tillgångar och skulder. Under 2008 översteg nettolåneskulden 11 miljarder SEK, men har successivt reducerats till under 5 miljarder SEK fram till 2013.

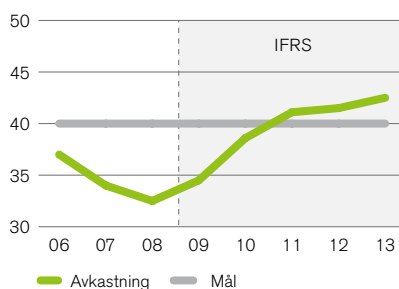
Avkastning på eget kapital

före jämförelsestörande poster, %



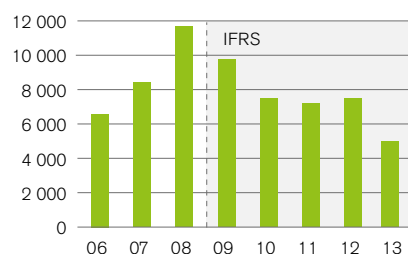
Soliditet

%



Nettolåneskuld

MSEK



Effektivitet Innovation Ledarskap Ansvar

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 försäljningsvolymerna.

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 viktigt för att skapa motivation och attrahera och behålla rätt kompetens och avgörande för Lantmännens framtida utveckling.

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

Kundmål

Nöjd-Kund-Index

Nöjda kunder ger fler återköp, stärker varumärket och kundrelationen samt genererar nya kunder. Lantmännen mäter Nöjd-Kund-Index löpande med tydlig uppföljning i våra verksamheter.

Marknadsandelar

Lantmännen har en stark position på sina hemmamarknader, se [sid 16](#).

Målsättningen är att bibehålla en stark position på samtliga marknader där Lantmännen är närvarande. Marknadsandelar är dock inget uttalat mål och huvudfokus är en fortsatt lönsam tillväxt.

Pris och mix

Att uppnå rätt balans mellan pris och mix är en mycket viktig styrparameter för lönsam tillväxt.

Lantmännens affärsstyrning ska inte enbart fokusera på volym och vi arbetar därför målinriktat med att lansera produkter med mervärden som kunderna är villiga att betala för. Målet är att kontinuerligt öka andelen produkter med god lönsamhet och minska sortimentet genom fortsatta rationaliseringar av produkter med låg volym eller svag lönsamhet.

Klimatmål

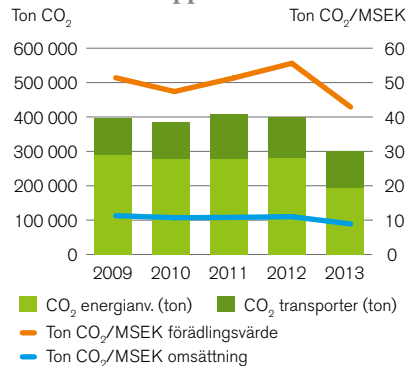
Lantmännens utsläpp av koldioxid från energianvändning och köpta transporter har minskat kraftigt under året i både absoluta och relativa tal. Klimatmålet för 2013, att minska koldioxidutsläppen per förädlingsvärde med 15 procent, uppnåddes. Det långsiktiga målet till 2020 är en reduktion med 40 procent.

Flera fossileldade anläggningar har konverterats till biobränsle och många projekt för att effektivisera energianvändningen har genomförts. Ytterligare

orsaker till minskade emissioner är försäljning av verksamheter med fossilbaserad energianvändning samt ett ökat fokus på klimatprestanda vid energiupphandling.

I diagrammet redovisas resultat av Lantmännens klimatarbete. Staplarna visar koldioxidutsläpp från energianvändning och transporter i absoluta tal (skalan till vänster). Linjerna visar nyckeltal för koldioxidutsläpp per förädlingsvärde och per omsättning.

Koldioxidutsläpp – utfall och målnivåer



Medarbetarmål

Arbetsglädje, det vill säga hur nöjda och motiverade anställda är, påverkar Lantmännens framgång. Lantmännens mål för arbetsglädje är 70. Det övergripande resultatet 2013 är 68 men visar i jämförelse med andra företag (så kallat European Employee Index, EEI) att medarbetare inom Lantmännen har en god arbetsglädje då EEI är 66. Lantmännen ska ha ett bra ledarskap och mål för ledarskapsindex är 70. Det övergripande resultat 2013 är 71, ett mycket starkt resultat även i jämförelse med EEI på 66.

Lantmännen har under året tagit stora steg i rätt riktning vad gäller arbetsmiljöarbetet, bland annat har tillbudsrapporteringen ökat kraftigt från 1 555 (2012) till 2 488. Målsättningen är minst 10 rapporterade tillbud per olycka och i dagsläget är resultatet 9,5. Lantmännen har en tydlig arbetsmiljöpolicy, mål och koncernkrav som ska följas i verksamheten samt interna rapporteringsrutiner som ett bra stöd i det förebyggande arbetet.

Läs mer på www.lantmannen.se/ ansvar

Olyckor och tillbud

	2013	2012
Antal dödsfall på grund av olycka i arbetet	0	0
Antal olycksfall ¹	262	327
Olycksfallsfrekvens ²	15,2	20,2
Antal inrapporterade tillbud ³	2 488	1 555
Antal tillbud per olycksfall (med frånvaro)	9,5	4,8

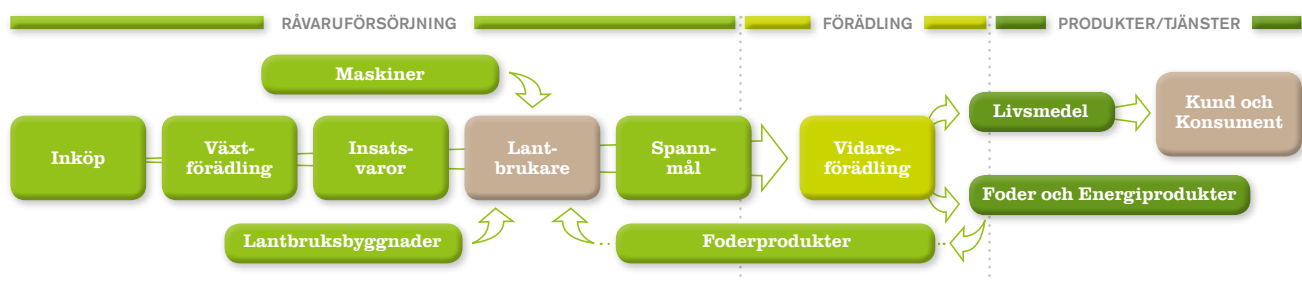
¹ Arbetsrelaterad olycka som resulterar i minst en dags frånvaro efter att olycksfallet inträffat.

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.

Lantmännens värdekedja

Här ges en överblick av vilket värde som skapas i Lantmännens värdekedja. Vilken påverkan på människa och miljö som vår affärsverksamhet innebär och hur vi arbetar för att minska påverkan. Huvuddelen av miljöpåverkan i värdekedjan ligger i odlingsledet. Vårt ansvar omfattar vilka krav vi ställer på råvaran och våra leverantörer, hur vi bedriver vår vidareförädling samt de produkter och tjänster vi erbjuder marknaden.



Lantmännen har verksamhet i hela värdekedjan för spannmål. Från inköp av spannmål och produktion av utsäde, till vidareförädling till livsmedel, foder och energiprodukter. Våra produkter och tjänster säljs till konsumenter via dagligvaruhandel och storhushåll, och till företagskunder inom energi- och livsmedelsindustrin. I översikten på nästa sida beskrivs hur vi skapar värde och hur vi tar ansvar för vår verksamhets påverkan på människa och miljö.

Genom innovativ affärsutveckling och ansvarstagande från jord till bord skapar vi lönsamhet och värde på kort och på lång sikt. Lantmännens avkastning återinvesteras i ägarnas verksamheter och i långsiktiga satsningar på forskning och utveckling.

Odlingsledet viktigast

Långsiktig hållbarhet och lönsamhet inom livsmedelssektorn avgörs till stor del i råvaruledet. Mycket av förädlingen

och värdeökningen sker i jordbruket, vid odling av grödor och det är här den största klimat- och miljöpåverkan finns. Vilka frågor som är viktigast beror på typ av råvara samt var och hur den produceras. Oftast handlar det om påverkan på markbördighet och biologisk mångfald, vattenanvändning, växtnäring och växtskydd. Viktigt ur ett socialt perspektiv är arbetsmiljö, arbetsvillkor och mänskliga rättigheter för dem som arbetar på eller lever nära odlingarna.

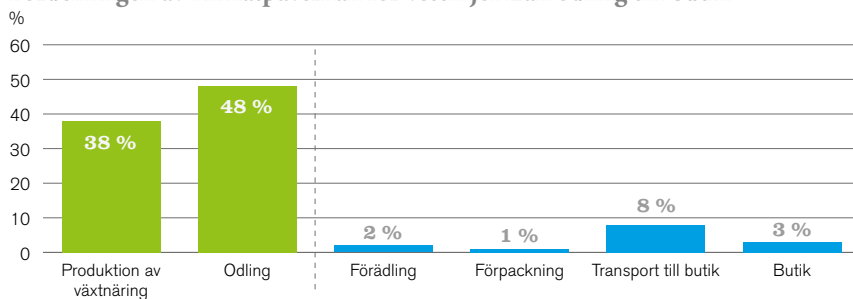
I egenskap av stor arbetsgivare har Lantmännen förstås också ett viktigt ansvar för våra egna medarbetare. Som en betydande aktör på livsmedelsmarknaden har vi även möjlighet att bidra till människors hälsa och välmående, genom våra produkter och vår kunskap om bra mat.

Tre viktiga områden

En långsiktigt hållbar livsmedelsförsörjning förutsätter framgång på tre viktiga områden.

Klimat- och miljöpåverkan från i första hand odlingsledet men även från förädling- och transportledet behöver minska. *Ökad effektivitet*, bättre resurshushållning och minskat svinn i alla led från jord till bord behöver uppnås. Sist men inte minst handlar det om *trender och utveckling* vad gäller konsumtion och matvanor, som har avgörande betydelse för både hälsa och miljö. Lantmännens arbete har fokus på alla dessa tre områden.

Fördelningen av klimatpåverkan för vetemjöl från odling till butik



Ur ett livscykelperspektiv ligger störst klimatpåverkan för många av våra produkter i odlingsledet. Det är främst biologisk omvandling av kväve i marken, dieselätång och torkning av spannmål som bidrar till påverkan. Produktion av växtnäring (handelsgödsel) står också för en betydande del. Klimatdeklarationer för flera av Lantmännens produkter finns på ► www.lantmannen.se/klimat



Hur skapar vi värde?

Lantmännens huvudsakliga råvara är spannmål. Vi köper också in andra odlade råvaror och insatsvaror, gödsel, växtskydd och maskiner från ett stort antal leverantörer världen över.

Genom att ta tillvara samordningsfördelar och ställa tydliga krav på våra leverantörer, säkerställer vi kostnadseffektiva och ansvarsfulla inköp. Tillsammans med våra leverantörer driver vi också utveckling framåt. Ett exempel är forskning och innovation inom växtförädling för att säkerställa sortmaterial som är anpassat för svenska odlingsförhållanden.

Inköpta varor och tjänster från leverantörer, 27 392 MSEK för 2013.

Lantmännen vidareförädlar spannmål och andra råvaror till livsmedel, foder och bioenergi. Vi utvecklar också tekniska lösningar och affärskoncept för optimerad odling.

Värde skapas genom en effektiv och innovativ verksamhet och organisation. Det handlar om kunskapen om spannmål och att tillvarata dess specifika kvaliteter och egenskaper för olika ändamål, om innovation och om produktutveckling. Det handlar om resurseffektivitet för såväl kapital och råvaror som organisation samt att attrahera, utveckla och behålla duktiga medarbetare.

Löner och pensionsavsättningar (personalkostnad) till 9 133 anställda i 18 länder uppgick till 4 938 MSEK för 2013.

Lantmännens produkter och tjänster säljs till lantbrukare, till konsumenter via dagligvaruhandel och storhushåll, och till företagskunder inom energi- och livsmedelsbranschen. Vi säljer också maskiner och service till lantbruks- och entreprenadkunder.

Genom att erbjuda ett konkurrenskraftigt sortiment och tjänster till lantbruket bidrar vi till lönsamhet på gårdarna. Med innovativa, ansvarsfullt framtagna produkter, tillfredsställer vi företagskunders och konsumenters behov. Vi bidrar till ökad kunskap om mat, hälsa och miljö genom marknadskommunikation, produktinformation och inspiration.

Nettoomsättning (sålda produkter och tjänster) uppgick till 33 802 MSEK för 2013. Skatteintäkter till samhället uppgick till 104 MSEK. Resultatet går tillbaka till ägarna (utdelning och emission) och används till investeringar för att skapa efterfrågan och mervärde för spannmål.

Påverkan på människor och miljö

Lantmännens huvudsakliga inköp är odlade råvaror. Miljöpåverkan från odlingen, arbetsvillkor och lagerförelvnad hos leverantörerna är viktiga områden.

För vår viktigaste råvara spannmål handlar det främst om miljöpåverkan: Klimatpåverkan, markens bördighet och avkastning över tid, användning av växtnäring och växtskydd samt påverkan på biologisk mångfald.

För soja, palmolja och vissa andra importerade råvaror, finns även sociala risker: Arbetsvillkor, arbetsförhållanden och mänskliga rättigheter, samt affärsetik.

Lantmännen har sammanlagt cirka 8 500 medarbetare i 18 länder. Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet är viktiga frågor, inte minst då de flesta arbetar i produktionsmiljö.

I våra produktionsanläggningar hanteras och används stora volymer råvaror och material, energi, vatten och kemikalier. Verksamheten innebär också en hel del transporter. Miljöpåverkan handlar utifrån detta om resursutnyttjande och svinn, klimatpåverkan och uppkomst av avfall.

Vid produktion av livsmedel är hygien och livsmedels säkerhet högt prioriterade frågor.

För våra livsmedelsprodukter är produktsäkerhet, kvalitet, näringsinnehåll och hälsoaspekter viktiga frågor. Smak och pris är också centrala aspekter. Sett ur ett globalt miljö- och hälsoperspektiv är livsmedelsförsörjning, matsvinn samt matvanor områden med stora utmaningar.

För våra energiprodukter handlar det om klimatpåverkan och om miljö- och hållbarhetsprestanda för våra förnybara energiprodukter.

För vår maskinverksamhet ligger störst påverkan i användningsledet. För andra insatsvaror till Lantbruket såsom kemikalier är säkerhet och korrekt hantering viktiga frågor.

Lantmännens arbete för minskad påverkan

Vår leverantörsuppförandekod anger tydliga krav på alla leverantörer avseende miljömässigt och socialt ansvar.

Vi arbetar systematiskt med riskbedömning, utvärdering och uppföljning genom revisioner. För särskilda riskråvaror såsom soja deltar vi aktivt i intressentdialoger och stödjer internationella standarder för hållbar produktion.

I samarbete med andra aktörer satsar vi långsiktigt på forskning som kan utveckla och förflytta spannmålssektorn i en mer hållbar riktning. Lantmännens forskningsstiftelse investerar betydande medel i forskning vid universitet och institut, på områden som till exempel växtförädling och biologiskt växtskydd.

Läs mer om hållbar affärsutveckling ► sid 24, risker ► sid 25, varuflöde ► sid 26 och på ► www.lantmannen.se/ansvar

Säker arbetsmiljö har hög prioritet inom Lantmännen, målet är noll arbetsskador. Obligatoriska arbetsmiljöutbildningar och förebyggande arbete med tillbudsrapportering är viktiga åtgärder. Hälsa, ledarskap och kompetensutveckling är andra prioriterade områden för att vara en attraktiv arbetsplats.

Med stöd av arbetssättet LEAD (Learn, Engage, Analyze, Do) strävar vi efter att tillvarata alla sorts resurser – energi, råvaror, vatten, kemikalier etc – på bästa sätt.

Vi har ett offensivt klimatmål för den egna verksamheten, och samarbetar med leverantörer och kunder för minskad klimatpåverkan i övriga delar av värdekedjan.

Läs mer om mål ► sid 20 varuflöde/förädling ► sid 26, medarbetare ► sid 28 och på ► www.lantmannen.se/ansvar

Vi satsar på forskning, produktutveckling och erbjuder produkter och tjänster som bidrar till en hållbar utveckling, med bra prestanda ur miljö- och hälsosynpunkt.

För division Livsmedel är den gröna grodden vår garant för bra och ansvarsfullt producerad mat. Vi utvecklar innovativa och funktionella livsmedelsprodukter med mervärden för hälsa och miljö. Vi arbetar också med konsumentinformation kring svinn, hälsa och matvanor för att främja medvetna val.

Inom division Energi erbjuder vi förnybara bränslen från hållbarhetscertifierade råvaror och arbetar för optimerat resursutnyttjande i etanolproduktionen.

Till lantbrukare erbjuder vi tjänster för optimerad odling, närodlade och klimatdeklarerade foderprodukter m.m. Effektivt körsätt för våra maskiner och säker hantering av kemikalier är två andra viktiga områden.

Läs mer om hållbar affärsutveckling ► sid 24, Lantmännens divisioner ► sid 30-35 och på ► www.lantmannen.se/omlantmannen

* Utdelningen till våra ägare 2013 beräknas bli 298 MSEK, varav 127 MSEK är återbäring och efterlikvid. Läs mer **sid 15**

Hållbar affärsutveckling

Efterfrågan ökar på råvaror globalt vilket även leder till förstärkt fokus på hållbarhetsfrågor. Lantmännen har både möjlighet och ansvar att bidra till en mer hållbar spannmålsproduktion i hela värdekedjan och visionen är att tillsammans med kunder och leverantörer halvera påverkan på miljön och naturresurser.

Globaliseringen med kraftigt växande medelklass i Asien och ökad befolkningstillväxt, och trenden att konsumenterna efterfrågar hållbara, hälsosamma produkter med tydlig spårbarhet i hela värdekedjan ger en dubbelbottnad utmaning i såväl den ekologiska som den sociala dimensionen. Läs mer om Lantmännens strategiska inriktning 2020 på [sid 18](#).

Den globalt växande befolkningen måste försörjas inom ramen för de resurser planeten förmår producera. Förenklat kan det beskrivas som att förutsättningarna för hög levnadsstandard och hälsa ska vara goda samtidigt som påverkan på miljön och naturresurserna begränsas till vad som ligger inom gränserna för jordens produktionskapacitet. Detta ligger som grund för Lantmännens inriktning för en hållbar affärsutveckling som reducerar påverkan på miljön och naturresurserna. Det betyder att Lantmännen ska ta fram och erbjuda produkter och tjänster som bidrar till en hållbar utveckling och som har bra prestanda ur hållbarhetssynpunkt. Vad som är bra prestanda och vad som ger mervärden förändras över tid. Hållbar affärsutveckling innebär därför att förflytta positionerna och att den genomsnittliga prestandan för en produktkategori successivt förbättras. Resurseffektivitet är också en viktig del av hållbar affärsutveckling.



För att lyckas med att öka hållbarheten för produktion av livsmedel och energi krävs *samsyn, dialog* och *utvecklat samarbete* i hela värdekedjan. Lantmännens bidrag till utvecklingen av hållbara produkter och tjänster tar utgångspunkt i vår kunskap om spannmålsråvaran och vår närvaro hela vägen från jord till bord. Ökad tillväxt från hållbara affärer bygger dels på långsiktigt utvecklings-

och innovationsarbete tillsammans med forskare, universitet och leverantörer, dels på en konstruktiv dialog och samarbeten med kunder och andra intressenter för att tydliggöra de hållbara mervärden som vi kan erbjuda.

Läs mer om Lantmännens intressentdialog på www.lantmannen.se/dialog

Odlingsledet är viktigast

Sett till hela kedjan från jord till bord finns störst potential och störst utmaning i odlingsledet. Lantmännens kunskap om spannmål och närheten till odlingen ger oss unika möjligheter att ta ledarskap för en hållbar spannmålsproduktion. Utifrån en översiktlig analys är bedömningen att klimatpåverkan från spannmålsproduktionen skulle kunna minskas med i storleksordningen 30 procent fram till 2020, genom implementering av bästa tillgängliga teknik och kunskap. Viktiga områden är bland annat behovsanpassad gödsling som ger ett effektivt näringsutnyttjande, reducerad jordbearbetning och övergång till förnybara bränslen. Läs mer på www.lantmannen.se/ansvar

Lantmännens Forskningsstiftelse – tre prioriterade strategiska områden



- ▶ Utveckling av primärproduktion
- ▶ Lantbruksknuten industri



- ▶ Bioraffinaderi och mervärde av dess biprodukter
- ▶ Gröna material
- ▶ Användning samt hantering av energi och grödor på/ från gården



- ▶ Hälsa och välmående
- ▶ Process, råvaror, ingredienser, kvalitet och hållbarhet

Halvering av miljöpåverkan

Lantmännen har under året formulerat följande vision och mätbara mål för arbetet med hållbar affärsutveckling:

Vår vision är att tillsammans med kunder och leverantörer halvera påverkan på miljön och naturresurser i spannmålets värdekedja.

Vårt mål är att generera 10 procent tillväxt från nya hållbara affärer, till år 2020.

Risker och riskhantering

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. Risk är en händelse som, om den inträffar, har en negativ inverkan på verksamheten. En risk kan vara felaktig hantering, händelser eller beslut utanför vår kontroll. Effektiv riskhantering är fundamental för Lantmännens förmåga att driva affärsverksamhet.

Lantmännens ägare, kunder, medarbetare, konsumenter och leverantörer ställer höga krav på en transparent riskhantering. Vår företagskultur baseras på etablerade värderingar, vår uppförandekod och metoder samt vårt ansvar från jord till bord, och är grunden för företagets arbete med att hantera risker.

Att identifiera och hantera risker är en integrerad del av såväl den strategiska planeringen som kontroll och styrning av verksamheten. Kontinuerlig omvärldsbevakning samt intern och extern dialog med intressenter är av stor betydelse för att identifiera risker.

Styrning

Strategiska risker förknippade med affärsutveckling och långsiktig planering hanteras främst i koncernstyrelsen, samt i samband med det årliga strategiarbetet.

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 råvaruhan- del. Finans- och riskpolicyer utvärderas och fastställs av koncernstyrelsen.

Integrerad riskhantering

Lantmännens riskhanteringsprocess är etablerad som en *ERM-process (Enterprise Risk Management)* där risker identifieras, värderas och rapporteras årligen i strategi- och affärsplaneringsprocessen. Riskerna elimineras eller minimeras om möjligt till exempel genom försäkringar och avtal. Vissa risker är en aktiv del av affärsverksamheten och kan inte överlä- tas eller elimineras.



Lantmännens riskanalys på bolagsnivå är en viktig del av budgetprocessen. Bolagen dokumenterar sin riskhantering, vilket minskar risken att förbise hot eller fatta felaktiga beslut. Dokumenteringen utgör underlag för en samlad genomgång i respektive division, dels för att kvalitetssäkra de underliggande analyserna, men också för att väga samman de enskilda bolagens risker. Riskinventeringarna på divisionsnivå samlar de risker som utgör de mest väsentliga hoten mot koncernen.

Styrning och hantering av operativa risker

Lantmännens styrelse ansvarar inför ägarna för bolagets riskhantering. Koncernledningen rapporterar löpande riskfrågor till styrelsen och till styrelsens revisionsutskott. 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 och rapporteras månataligen till koncernstyrelsens revisionsutskott.

Kontroll och hantering av Lantmän- nens finansiering, energihandel och valu- tahandel görs av Group Treasury utifrån Lantmännens finanspolicy. Där finansiell risk inte är centraliserad, till exempel inom råvaruhan- del, har Group Treasury ett kontroll- och uppföljningsansvar för

att se till att de givna riskmandaten ej överskrids. Utvecklingen av Lantmän- nens finansiella risker och råvarurisker rapporteras regelbundet till koncernsty- relsen via finansrapporten.

Systematiskt säkerhets- och arbetsmiljöarbete

Lantmännen arbetar kontinuerligt med identifiering, analys och hantering av försäkringsbara risker både på koncern- nivå och på lokal nivå. Skadeförebyggan- de åtgärder har hög prioritet och samt- liga anläggningar besiktigas regelbundet med utgångspunkt från koncernens policy. Tack vare ständiga förbättringar av anläggningarnas säkerhetstänkande har den sammanlagda säkerhetsnivån av- sevärt förbättrats, vilket lett till lägre risk för produktionsstörningar. Försäkrings- bolagen ser positivt på Lantmännens systematiska säkerhetsarbete såväl vid skaderegleringar som i prisförhandlingar.

Genom ett aktivt förebyggande arbete för en bättre och säkrare arbetsmiljö har till exempel rapporteringen av tillbud ökat, från 915 år 2011, 1 555 år 2012 till 2 488 år 2013. Ökad kunskap om inträffade tillbud ger större möjlighet att förebygga olyckor. Successivt införs miljö- och varuflödesrisker i besiktningarna, vilket ger en effektiv helhetsbedömning.

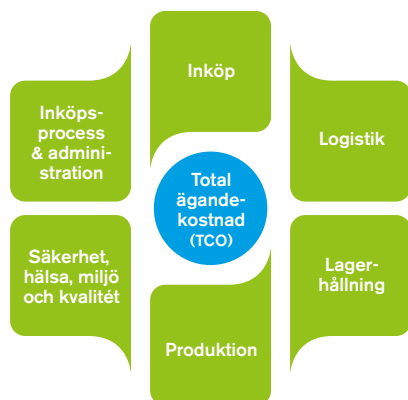
Lantmännens risk management an- svarar för Lantmännens globala försäk- ringsportfölj med bland annat egendom, produktansvar, allmänt ansvar och trans- porter. I samarbete med försäkringsbola- gen analyseras skador och förebyggande åtgärder föreslås. Lantmännen har även ett eget försäkringsbolag med säte i Schweiz, Dirual AG, via vilket Lantmän- nen försäkrar vissa risker som inte går att försäkra på den öppna marknaden.

Resurseffektivt varuflöde

Lantmännen eftersträvar resurshushållning och bästa möjliga effektivitet genom hela varuflödet, från inköp till förädling. Vi tillämpar ett tvärfunktionellt arbetssätt och använder etablerade processer och modeller för ständiga förbättringar i verksamheten. I inköpsarbetet är riskhantering och uppföljning av miljömässigt och socialt ansvarstagande hos våra leverantörer en viktig del.

Helhetsperspektiv på inköp, miljö och varuförsörjning

Lantmännens ambition är bästa möjliga resurs- och kostnadseffektivitet i inköp och varuförsörjning. Under 2013 har ett nytt ramverk för inköpsarbetet utvecklats, med tydlig utgångspunkt i ett totalkostnadsperspektiv. Detta innebär att i högre grad beakta alla viktiga kostnadsaspekter vid inköp av varor och tjänster – inte bara pris.



Ramverket Total ägandekostnad (Total Cost of Ownership/TCO): Varje element rymmer flera olika kostnadsposter att ta hänsyn till. Kostnader för transporter, lagerhållning samt utvärdering och uppföljning av leverantörer är några exempel.

Försörjning i världsklass

För att lyckas se till helheten och vidga perspektivet från enbart pris till begreppet totalkostnad, krävs ett tvärfunktionellt angreppssätt som involverar alla centrala kompetenser och funktioner.

Lantmännen började under 2012 arbeta med *Supply Management Excellence* (SME), ett koncernövergripande förbättrings- och förändringsprogram som

syftar till ökad effektivitet inom inköp och försörjning, just genom att stimulera och utveckla tvärfunktionellt samarbete.

Vid utgången av 2013 så bidrar SME med en kostnadsnivåsänkning på 150 MSEK i årstakt. Detta är nödvändigt för att minst täcka prispressen på marknaden och stärka konkurrenskraften.

Riskbedömning och ansvar i leverantörskedjan

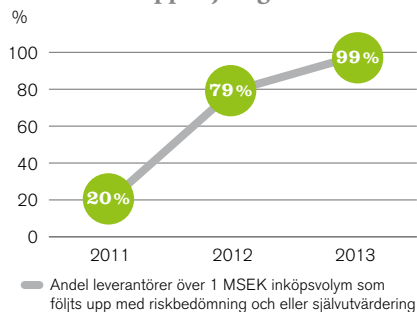
Lantmännen eftersträvar långsiktiga utvecklande leverantörsrelationer där ansvar och lönsamhet går hand i hand. Riskhantering och uppföljning av miljömässigt och socialt ansvarstagande hos våra leverantörer är en viktig del i inköpsarbetet och påverkar också totalkostnaden för våra inköp.

Vår leverantörsuppförandekod gäller för alla leverantörer och anger tydliga förväntningar vad gäller miljö, socialt ansvar och affäretik. Sedan flera år arbetar vi systematiskt med implementering av koden och med att identifiera och minimera leverantörsrisker.

Från 2013 är implementering och uppföljning av leverantörsuppförandekoden en fullt ut integrerad del av Lantmännens inköpsprocess. Under 2013 har vi också kommit i mål med arbetet att riskbedöma våra befintliga större leverantörer (med inköpsvolym över 1 MSEK/år). Med utgångspunkt i leverantörsuppförandekoden genomförs en inledande riskscreening med efterföljande självutvärdering för leverantörer med bedömd risknivå ”medium” eller ”hög”. Fem procent av leverantörerna klassas som högrisk.

Vår utgångspunkt är att vi ska kunna göra inköp från vilken leverantör som

Leverantörsuppföljning



helst, förutsatt att leverantören lever upp till kraven i uppförandekoden. Leverantörens arbete och prestanda vad gäller miljömässigt och socialt ansvar påverkar graden av risk, och därmed också kostnaderna för uppföljning för Lantmännen. Vissa krav i leverantörsuppförandekoden är absoluta skallkrav som måste vara uppfyllda för att över huvudtaget komma ifråga som leverantör till Lantmännen. Hit hör bland annat acceptering av mänskliga rättigheter, aktivt avståndstagande från korruption och medgivande för genomförande av kontroll/revisioner.

Systematiskt arbete för förbättringar

Lantmännen bedriver ett systematiskt arbete för ständiga förbättringar med fokus på ökat resurseffektivitet. Vi använder oss av arbetssättet LEAD (Learn, Engage, Analyze, Do), som bygger på alla medarbetarnas kunskap, engagemang och delaktighet. Grunden i metoden är tvärfunktionella team som sätts ihop för att med sin samlade kompetens lösa eller minska ett identifierat problem. Det ständiga förbättringsarbetet styrs och följs upp mot konkreta effektivitets- och kostnads mål. Den övergripande visionen är att varje dag göra saker bättre än igår.

Havre på frammarsch

I takt med framsteg inom forskningen om havrens positiva effekter på hälsan har efterfrågan på havre och havreprodukter ökat i hela världen. För två år sedan blev det dessutom tillåtet enligt EU-kommissionen att koppla tre hälsopåståenden till havre; den ger ett jämnare blodsockersvar, sänker kolesterolhalten och kan därmed skydda mot hjärt- kärlsjukdom och hjälper till att hålla magen i form.

Det är främst havrens höga halt av lösliga fibrer, betaglukaner som ger de speciella hälsoegenskaperna. Den innehåller också högvärdigt protein och hälsosam olja. Världsmarknaden står öppen för svensk havre. Vårt klimat, jordmån och vår odlingstradition innebär att vi kan erbjuda havre av unikt hög kvalitet.

Smaklighet och hög kvalitet

Havrens unika smakegenskaper passar på frukustbordet. Gröt har fått en renässans både i Sverige och internationellt. Bekvämlighet och nya smaker är något konsumenten efterfrågar. Havre i bröd ger saftighet och hållbarhet och en variation både i hembaket och i brödhyllan.

Lantmännen har strategiskt och långsiktigt satsat på havre till olika livsmedelsändamål i forskning, utveckling och livsmedelsförädling. Ett exempel är världsinnovationen Havre Flakes som AXA lanserade 2012. Våra kvalitetssystem med



Havre

Havre är tredje största spannmålsslag i Sverige efter korn och vete. Cirka 15 procent eller 100 000 ton blir livsmedel som gryn, mjöl, mathavre, dryck och fiberkoncentrat. Resten blir foder. Exporten närmar sig 200 000 ton, största delen som råvara till livsmedel.

kontroll och spårbarhet är väl utvecklade och merparten av den havre som odlas i Sverige klarar de höga kraven som råvara till livsmedel.

Havre för glutenintoleranta

Kliniska studier har visat att även barn och vuxna med celiaki kan äta specialframställd havre. Särskilt utvalda och kontrakterade svenska gårdar odlar den rena havren åt Lantmännen. Kontamination undviks genom att varje redskap, tröska, vagn och silo rengörs. Noggranna analyser säkerställer den höga kvaliteten och att det inte skett någon inblandning av annan spannmål.

Forskning och utveckling

Lantmännens forskningsstiftelser stöder många projekt kring havre: till exempel studeras hur intaget av betaglukan påverkar mikroorganismerna i tarmen och därmed vår hälsa i projektet Fibflo vid Karolinska Institutet.

Vid det nordiska matforskningsinstitutet Nofina studeras varför havre ger en större mättnadskänsla jämfört med annan spannmål. Är det tack vare fibrerna, egenskaper hos stärkelsen, fettinnehåll eller antioxidanterna i form av fenoliska syror?

Vid samma institut undersöks om olika industriella processer kan göra de fenoliska syrorerna mer tillgängliga för upptagning i kroppen.

Nya egenskaper utvecklas

Vid Lantmännens växtförädlingsenhet SW Seed utvecklas nya havresorter som passar för det nordiska klimatet och är ännu mer motståndskraftiga mot sjukdomar och angrepp. Till våren lanseras

Galant, en ny grynhavre med hög avkastning. Flera nya havresorter är dessutom under utveckling

Lantmännens Forskningsstiftelse är även med och finansierar en professur i tillämpad biokemi vid Lunds Tekniska Högskola där inriktningen är mutationsförädling för att ta fram havre med högre fiberhalt eller ändrad fettsammansättning. Genom att behandla enskilda havrekärnor av sorten Belinda har nära 3 000 linjer med förändringar i alla gener skapats och dessa ska nu utvärderas. Lantmännens forskningsstiftelse stödjer flera projekt med ambition att minska problemen med angrepp av olika växtsjukdomar som till exempel fusarium.

AS-Faktor SPC-Flakes

Vetenskapliga studier har visat att SPC-Flakes har effekt mot bland annat magsjukdomar, diabetes och mjölkstockning samt yrselsjukdomen Ménières. Råvaran är främst havre av utvald kvalitet, som genomgått en av Lantmännen patenterad hydrotermisk behandling, torkning och mikrobiologisk analys. Inga tillsatssämnen används.



Lantmännen som arbetsplats

Lantmännen ska vara en attraktiv arbetsplats där alla medarbetare bidrar till att nå verksamhetens mål. Vi arbetar aktivt med att attrahera, behålla och utveckla våra medarbetare.

Värderingar och engagemang

Lantmännens värderingar öppenhet, handlingskraft och helhetssyn ska genomsyra och känneteckna beteenden och beslut i den dagliga verksamheten. Alla inom Lantmännen ska minst en gång per år ha ett medarbetarsamtal med sin närmaste chef. Medarbetarsamtalen fokuserar på individuella prestationer i relation till Lantmännens uppsatta mål. Utvärdering av personliga mål, medarbetarskap och ledarskap är viktiga delar. Attityd till och agerande i enlighet med Lantmännens värderingar ingår som en del av hur man når satta mål.

Under 2013 har ett internt mentorprogram startat i syfte att ytterligare utveckla våra medarbetare genom att ta

tillvara på och dela kompetens och erfarenheter mellan personer i olika roller.

Uppförandekoden – guide till etik och ansvar

Lantmännens uppförandekod innehåller övergripande riktlinjer för ansvarsfullt agerande, såväl miljömässigt som socialt, och fungerar som en vägvisare för samtliga medarbetare. Alla utbildas i uppförandekoden (80 procent 2013). Läs mer på ► www.lantmannen.se/omlantmannen

Till följd av ny striktare lagstiftning och ökat fokus på moral och etik i affärsrelationer, antog Lantmännens styrelse 2012 en antikorrupsionspolicy. Ledningsgrupper inom respektive division har utbildats inom antikorrupsion. En uppföljning av efterlevnad görs årligen på bolagsnivå.

Whistleblower

Lantmännen strävar efter att vara ett öppet och transparent företag med ett etiskt förhållningssätt i alla beslut och ageranden. Medarbetarna ska på ett tryggt sätt kunna säga ifrån när man uppmärksammar oegentligheter. Sedan 2012 finns en så kallad whistleblowerfunktion i de svenska och danska verksamheterna. Den som vill kan anonymt rapportera sina iakttagelser eller upplevelser. Implementering av motsvarande whistleblowerfunktion pågår i Norge, Finland och Storbritannien.

Säkerheten främst

Många av våra medarbetare arbetar i produktionsmiljö där 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 bland annat via statistik avseende risker, olyckor och tillbud, med årlig resultatgenomgång i koncernledningen. Det genomförs också uppföljning via cirka 50 skadeförebyggande besiktningar per år på plats på Lantmännens produktionsanläggningar. Under året har arbetsmiljöutbildningar för chefer och skyddsombud genomfört på många håll i koncernen. En uppdaterad arbetsmiljöpolicy har antagits i Lantmännens styrelse, som sätter ytterligare fokus på samarbete, att hålla en högre standard än lagen, lokala mål och riktlinjer samt ett nytt mål för psykosocial arbetsmiljö. Kopplat till policyn har ett antal koncerngemensamma instruktioner tagits fram. För utfall och kommentar på Lantmännens medarbetarmål, se [sid 21](#)

Fortsatt satsning för bättre hälsa

Vi ser proaktivt hälsoarbete som en viktig förutsättning för hållbara prestationer. Det finns fortfarande förbättringsmöjligheter då hälsostatusen varierar i Lantmännens verksamheter. Under 2013 har hälsoscreening genomförts i stora delar av verksamheten, vilket ger underlag för fortsatta insatser på individ- och grupp-nivå. Från och med i år ingår, förutom enkät och hälsoundersökning med konditionstest, även provtagning. Resultatet bearbetas i workshops på ledningsnivå där mål och handlingsplaner sätts.

Skydd av arbetsrätt och mänskliga rättigheter

Lantmännens närvaro i många olika länder innebär ökade krav att hålla oss uppdaterade på sociala risker och säkerställa att vi är en ansvarstagande arbetsgivare på alla platser där vi verkar. Grunden är gällande lagstiftning i respektive land, vi



Medarbetarundersökning

Ett sätt att följa upp hur medarbetarskap och ledarskap fungerar inom Lantmännen är den medarbetarundersökning som genomförs vartannat år i hela koncernen i samtliga länder. Lantmännens resultat för arbetsglädje 2013 är 68, vilket visar på att vi ligger väl till enligt benchmarksystemet europeiskt medarbetarindex (European Employee Index, medel 66). Lantmännens resultat i ledarskapsindex 2013 är 71, vilket också är ett starkt resultat jämfört med index 68 (enligt EEI).



ska också möta kraven i vår egen uppförandekod. Under 2013 har en samlad riskscreening genomförts avseende uppförandekoden och mänskliga rättigheter, för all verksamhet i alla länder. Vilka risker som finns och hur betydande dessa är varierar beroende på geografi och typ av verksamhet.

Viktiga frågor är bland annat att säkerställa att vi följer arbetsrättslig lag och att värna mänskliga rättigheter. Reglerade arbetsvillkor och föreningsfrihet är basvillkor, och vi har regelbunden samverkan med fackliga representanter och arbetstagarrepresentanter. På European nivå har Lantmännen ett European Works Council och i våra olika länder där vi är verksamma finns strukturerad och regelbunden samverkan på olika nivåer i våra företag.

Ett annat viktigt område är lika-behandling. Lantmännen tar aktivt avstånd från alla former av kränkande särbehandling och diskriminering. Vi ser jämställdhet och mångfald som en

grund för nya idéer, bredare perspektiv och utveckling.

Attrahera, rekrytera och utveckla

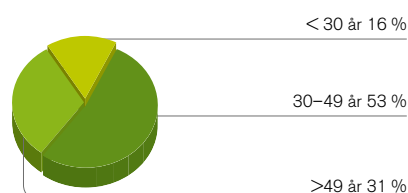
Att behålla och vidareutveckla vår kompetens och talang, och samtidigt attrahera nya medarbetare är viktigt för oss. Flera delar av Lantmännen står inför stora generationsväxlingar och därmed utmaningen att säkerställa kompetensförsörjningen framöver. Samtidigt som konkurrensen om framtida kompetens inte kommer att minska. En professionell rekryteringsprocess och ökad intern rörlighet är central för att möta denna utmaning. Under 2013 har 38 procent (2012: 44 procent) av chefsrekryteringarna tillsatts med interna kandidater.

Medarbetarnas utveckling är avgörande för Lantmännens utveckling som företag och vi arbetar aktivt med interna kompetens- och ledarutvecklingsprogram. Introduktion av nya chefer, ledarträning samt ledningsgrupps- och teamutveckling pågår kontinuerligt. Drygt 100 chefer i

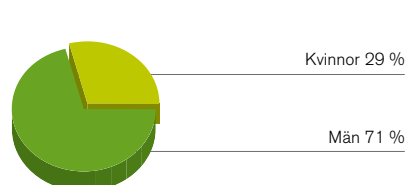
flera länder har deltagit i Lantmännens ledarträning. Under året har en omgång av vår ettåriga internationella ledarutvecklingsprogram, för såväl yngre som mer erfarna ledare, avslutats respektive startats. Arbetet med att stärka och kommunicera Lantmännen som arbetsgivare (Employer Branding) gentemot studenter och unga akademiker har fortsatt under 2013. Sedan flera år har Lantmännen till exempel ett attraktivt trainee-program och besöker många universitet varje år. Att Lantmännen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare bekräftas av en bra position på flera rankinglistor, bland annat hos 4Potentials och Universum, ► www.4potentials.se

För mer om utfall och fler nyckeltal som är kopplade till arbetsmiljö och sociala villkor samt mänskliga rättigheter, se ► www.lantmannen.se/gri

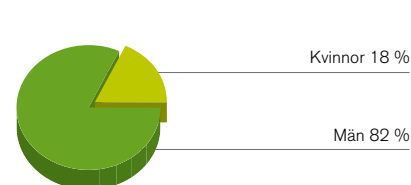
Åldersfördelning



Könsfördelning, anställda



Könsfördelning, chefer



Division Lantbruk



Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och marknadsför produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Till divisionen hör Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Krafft och Lantmännen Bygglant som tillsammans erbjuder ett heltäckande sortiment för lantbrukare. Divisionen står för 29 procent av Lantmännens omsättning.

Division Lantbruks nettoomsättning uppgick till 10 294 MSEK (10 870), minskningen berodde främst på lägre försäljningsvolym och generellt lägre spannmålspriser. Den minskade omsättningen återfinns till största del i Lantmännen Lantbruk Sverige.

Rörelseresultatet justerat för poster av jämförelsestörande karaktär uppgick till 105 MSEK (165). Resultatet belastas med kostnader i samband med flytt av produktionen från Helsingborg till Falkenberg, samt strukturstödskostnader för det pågående åtgärdsprogrammet.

Lönsamheten i foderaffären har under året varit pressad till följd av stora logistikproblem avseende sojaleveranser från Brasilien: bristen på råvara har inneburit ökade inköpskostnader och råvarupriser. Gödselmarknaden har varit

avvaktande under slutet av året, med lägre volymer och prispress som följd.

Lantmännen Lantbruk Sverige har lagt stort fokus på att slutföra arbetet med förbättringsprogrammet "ETT arbetsätt", både under tredje tertiet och sett till hela året. Leveransprecisionen, såväl under skörd som när det gäller utleveranser till kund, har under året varit god. Arbetet med att införa en ny säljorganisation i Sverige har slutförts. Under 2014 fortsätter arbetet med att få ut full effekt av rationaliseringarna, samtidigt som stort fokus läggs vid förbättrad service och ökad närhet till kund.

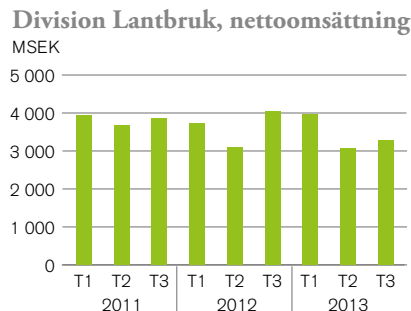
Ansvarsfulla affärer

Division 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.

De internationella intresseinnehaven, vilka påverkas av samma marknadsutveckling som den svenska verksamheten, med prispress på foder och gödsel.

Marknaden förväntas präglas av fortsatt hård konkurrens och prisfokus. Fokus ligger därför på att anpassa verksamheten till en marknad i förändring och skapa kundnytta samt att vara en attraktiv affärspartner. Divisionen kommer även att fortsätta investera i framtiden genom forskning och utveckling av nya produkter och tillväxtpotentialer.



Våra varumärken

Nötfor
Piggfor
Pullfor
Protect



Division Maskin



Division Maskin samlar Lantmännens verksamheter inom anläggnings- och lantbruksmaskiner. I divisionen ingår Lantmännen Maskin, Swecon och Agro Oil. Maskinbolagen har unika servicenät med moderna verkstäder. Divisionen svarar för 25 procent av Lantmännens omsättning.

Division Maskins nettoomsättning uppgick till 8 934 MSEK (9 146). Den lägre omsättningen för 2013 beror främst på att totalmarknaden för både lantbruks- och anläggningsmaskiner fortsatt är avaktande, med generellt minskad försäljning. De största avvikelserna i divisionens omsättning jämfört med föregående år återfinns i Sverige.

Divisionens rörelseresultat är också något lägre än föregående år och uppgick till 255 MSEK (300), vilket främst är en följd av den minskade försäljningen. Den lägre efterfrågan har under året delvis kompenseras av påbörjade och genomförda förbättringsprojekt samt nya koncept inom service- och reservdelssegmenten.

Traktormarknaden i Sverige har minskat under en längre tid: försäljningen under 2013 var 11 procent lägre än 2012, och nästan 24 procent lägre än försäljningen under 2011.

Valtra är fortsatt marknadsledande och har under året ytterligare stärkt sin marknadsandel, trots den fallande marknaden.

Inom Lantmännen Maskin pågår ett genomgripande åtgärdsprogram för att förbättra verksamheten, med särskilt fokus på kundservice och kundnöjdhet. Det är ett långsiktigt arbete, men flera positiva effekter har märkts redan under 2013: däribland förbättrade leverantörsrelationer, tydligare kommunikation gentemot kunder och reservdelsförsäljning via internet.

Rörelseresultatet för Swecon är på en historiskt sett god nivå. Verksamheten

Ansvarsfulla affärer

Division Maskin arbetar med ökat ansvarstagande vilket innebär att:

- arbetet fortsätter med standardisering av kemikalier
- arbete fortsätter med att utveckla och förbättra rapporteringen och uppföljningen av arbetsmiljön
- då det är lagkrav från EU och NAFTA på lägre utsläpp av avgaser har Volvo CE utvecklat steg 4 motorer, och även AGCO utvecklar nu sina motorer
- arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare fortsätter genom att vi tar tillvara på våra medarbetares förbättringsförslag och idéer.

utvecklas fortsatt väl: Swecon fortsätter att vinna marknadsandelar, omsättningen inom verkstadssegmentet har ökat under året, och uthyrningsverksamheten i framförallt Tyskland fortsätter att öka.

Agro Oil har under året lanserat nya produkter med fokus på minskande drift- och underhållskostnader samt miljöpåverkan.

Marknaderna där division Maskin verkar förväntas ha en fortsatt avaktande hållning till nyinvesteringar, men det finns en viss förväntan om en svag förbättring under 2014.



Division Maskin, nettoomsättning



Våra varumärken



Division Energi



Division Energi är Sveriges största bioenergiföretag och samlar våra verksamheter för energi och grön kemi. Divisionen tillverkar och marknadsför hållbar drivmedelsetanol, fasta biobränslen som värmepellets och briketter, fjärrvärme, proteinfoder, stärkelse, alkylatbensin och dryckessprit. Divisionen svarar för 10 procent av koncernens omsättning.

Nettoomsättningen i division Energi uppgick till 3 723 MSEK (3 615). Rörelseresultatet justerat för jämförelsestörande poster var -46 MSEK (-21). Detta beror nästan uteslutande på ett lägre resultat i Lantmännen Agroetanol.

Situationen i *Lantmännen Agroetanol* är fortsatt mycket osäker och under slutet av 2013 sjönk etanolpriset kraftigt. Produktionseffektiviteten i etanol-fabriken fortsätter att förbättras, men politiska beslut i kombination med det redan ogynnsamma prisläget för etanol slår hårt mot lönsamheten. Särskilt har riksdagens beslut att i maj 2014 införa nya styrmedel för biodrivmedel i Sverige dramatiskt försämrat förutsättningarna. Sammantaget har denna utveckling föranlett en nedskrivning om -800 MSEK baserad på en värdering av affären utifrån bedömda framtida kassaflöden.

Lantmännen Agroenergi har under året utvecklats väl vilket resulterat i en markant resultatförbättring. Verksamheten har gjort ett genomgripande arbete med att sänka kostnaderna och öka produktiviteten, samtidigt som försäljningen har ökat till följd av ett starkt fokus på att attrahera nya kunder.

Lantmännen Aspen fortsätter också att utvecklas positivt. Efter en utmanande inledning var försäljningen betydligt bättre under senare delen av 2013.

Lantmännen Reppe brottades under första halvåret med pressade marginaler, men har haft god tillväxt i flera produkt-kategorier under året.

Ansvarsfulla affärer

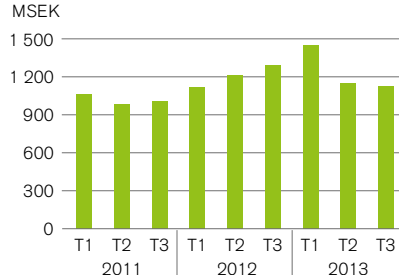
Vårt ansvarstagande innebär att:

- koncernens klimat- och energimål genomsyrar divisionens verksamhet och användningen av fossil eldningsolja minskade under 2013
- byggnation startade under 2013 av en koldioxidanläggning på Agroetanol. Anläggningen förbättrar Agroetanols resursutnyttjande och klimatprestanda
- divisionen arbetar aktivt med hälsa, miljö och säkerhet för trygga och säkra arbetsplatser
- LEAD-metodiken förbättrar kvalitet och processutbyte vid produktion av etanol och Agrodrank.

Efter årets slut har avtal skrivits mellan Lantmännen och Neova AB om sammanslagning av sina respektive verksamheter som omfattar Lantmännens pelletsverksamhet i Sverige och Lettland samt Neovas motsvarande verksamhet i Sverige. Bolaget får en årlig omsättning på cirka en miljard SEK och kommer att ha cirka 160 anställda. Bolaget kommer att ägas till 50 procent av Lantmännen. Transaktionen väntas kunna genomföras under första halvåret 2014 efter godkännande från berörda konkurrensmyndigheter.



Division Energi, nettoomsättning MSEK



Våra varumärken



Division Livsmedel



Division Livsmedel utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat. Basen för verksamheten är de nordiska länderna och vi är närvarande i totalt 20 länder. Divisionen svarar för 35 procent av koncernens omsättning.

Division Livsmedels nettoomsättning under 2013 var 12 593 MSEK (14 655). Samtliga verksamheter i divisionen har förbättrat sitt rörelseresultat under året, och divisionens resultat, justerat för jämförelsestörande poster uppgick till 480 MSEK (314).

Nyckeltalen för divisionen är dock inte fullt jämförbara med föregående år. Detta beror i huvudsak på försäljningen av Kronfågelgruppen, som från och med juni 2013 inte längre konsolideras i Lantmännens räkenskaper. Dessutom avyttrades Cerealias kvarnverksamhet i Lettland i mars 2013.

Lantmännen Cerealía har under 2013 gjort stora framsteg med att förbättra kostnadseffektiviteten i hela verksamheten, och har fortsatt den positiva trenden från 2012. Marknadsvolymerna har samtidigt minskat något inom de

flesta av Cerealias kategorier. Konkurrensen på marknaden är fortsatt hård, både från handeln och mellan mer väletablerade varumärken och produkter.

Inom *Lantmännen Unibake* har effekterna av den nya, mer effektiva organisationen börjat märkas under året. Verksamhetens resultat är betydligt högre än föregående år, främst beroende på en markant förbättring av verksamheten i Storbritannien: under året har ett genomgripande förbättringsarbete genomförts, inte minst avseende produktionseffektiviteten. Unibakes för-

Ansvarsfulla affärer

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

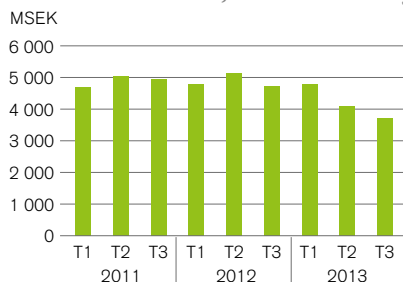
- producera med förnybar energi, effektiv användning av råvaror, material, energi och utrustning
- erbjuda en säker och stimulerande arbetsmiljö som tar tillvara medarbetarnas engagemang och kompetens
- alltid har ansvarsfulla produktionsvillkor för råvaror
- utveckla spannmålen i hållbar riktning
- efterleva och följa upp vår leverantörsuppförandekod.

säljning på de växande marknaderna i framförallt Ryssland och USA fortsätter att utvecklas på ett bra sätt. I Danmark och Tyskland fortsätter arbetet med att utnyttja synergier i verksamheten och effektivisera produktionen, för att möta den hårda priskonkurrensen och minskade efterfrågan på marknaden.

Lantmännen Doggy har under året gjort stora framsteg med förbättrad försäljningsmix, produktionseffektiviseringar och kostnadsrationaliseringar.



Division Livsmedel, nettoomsättning



Några av våra varumärken



Lantmännen Fastigheter



Ansvarsfulla affärer

Lantmännen Fastigheter arbetar med ökat ansvarstagande genom att:

- sänka våra fastigheters energiförbrukning genom att investera i bättre teknik och ersätta fossilbaserad uppvärmning med miljömässigt bättre alternativ
- öka medvetenheten hos våra hyresgäster för att motivera egna insatser för att sänka energiförbrukningen och minska miljöbelastningen. Exempelvis genom separat redovisning och kostnad för uppvärmning-, el- och sophämtning
- genomföra miljöcertifiering (Green Building) där det är möjligt
- alltid värdera valet av byggmaterial ur ett hållbarhetsperspektiv.

Lantmännen Fastigheter är en av Sveriges största fastighetsägare med cirka 250 fastigheter på 70 orter. Sammanlagt förvaltas en yta på cirka 1 300 000 m², varav cirka 150 000 m² förvaltas på uppdrag av Lantmännens Pensionsstiftelse Grodden. Fastigheterna utgörs av kommersiella lokaler som kontor, butiker, verkstäder, produktionslokaler och lager.

Från och med 2013 redovisas Lantmännens fastighetsverksamhet som ett segment. Tidigare redovisades fastighetsverksamheten under "Övrig verksamhet". Nettoomsättningen uppgick till 364 MSEK (344). Rörelseresultatet är också i nivå med föregående år och uppgick till 190 MSEK (198). Rörelseresultatet exklusive försäljning av fastigheter för 2013 blev 149 MSEK (140).

Under de senaste åren har Lantmännen Fastigheter utvecklats från att vara en intern servicefunktion till att bli en affärsdrivande verksamhet med eget resultatansvar. Lantmännen Fastigheter arbetar dels med att optimera lokalanvändningen i koncernens egna industriverksamheter, dels med professionell uthyrning och förvaltning för externa kunder. En annan viktig del av

verksamheten är fastighetsutveckling, det vill säga att köpa, förädla och sälja fastigheter.

Driftsnettot är något bättre än föregående år, vilket främst beror på lägre kostnader i samband med snöröjning till följd av den milda inledningen på vintern i Sverige.

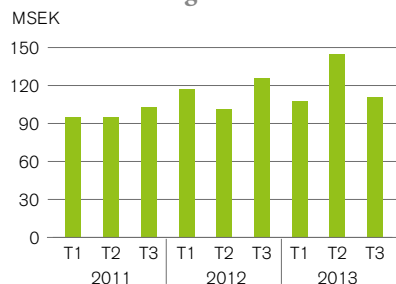
Försäljning av fastigheter varierar mellan åren och 2013 års realisationsresultat var lägre än 2012.

Under året har Lantmännen Maskins och Swecons anläggning i Örebro färdigställdt och invigts efter renovering och ombyggnad. Detta är Lantmännen Fastigheters enskilt största investering under 2013. I slutet av 2013 förvärvade Lantmännen Fastigheter också en nybyggd livsmedelsfastighet i Svedala med långt uthyrningskontrakt.

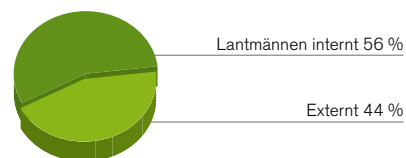
Verksamheten lägger allt större fokus på att utveckla fastigheter i den kommersiella sektorn.



Nettoomsättning



Hyresintäkter



Internationellt delägarskap

Lantbruksmarknaden blir allt mer global och internationella affärer blir viktigare. Division Lantbruk är delägare i två internationella bolag. Lantmännenkoncernen är även sedan 2013 delägare i Scandinavian Standard AB som är Nordens ledande aktör på kycklingmarknaden.

Scandinavian Standard (46 %)

Lantmännen bildade i juni 2013 tillsammans med det engelska bolaget CapVest ett svenskt aktiebolag, Scandinavian Standard, för ägandet av en ny gemensam aktör på den nordiska kycklingmarknaden. Lantmännen kontrollerar cirka 46 procent av Scandinavian Standard AB men har cirka 48 procent av rösterna i bolaget. Scandinavian Standard AB köpte Kronfågel i Sverige och Danpo i Danmark samt Cardinal Foods AS i Norge och blev därmed Nordens ledande aktör på kycklingmarknaden med 5,4 miljarder kronor i omsättning och 1 650 medarbetare. Verksamheten producerar, säljer och marknadsför kylda, frysta och förädlade kycklingar via varumärkena Kronfågel, Danpo, Den Stolte Hane, Vestfold Fugl, Ivars och Chicky World. I Norge produceras och säljs också ägg under varumärket Den Stolte Hane.

Under slutet av 2013 presenterades det, efter önskemål från medlemmarna i Lantmännen, ett specifikt erbjudande att investera i Scandinavian Standard genom Kycklinginvest.

Viking Malt (38 %)

Viking Malt producerar malt med moderna metoder i Finland, Sverige och Litauen. Verksamheten omsätter cirka 330 miljoner euro och har cirka 130 anställda.

Lantmännen är en av två delägare i Viking Malt sedan 1993, men har erfarenheter i mälteriindustrin sedan 1971. Lantmännens ägarandel i Viking Malt uppgår till 38 procent, resterande del ägs av det finska bolaget Polttimo. Viking Malt bearbetar spannmål och levererar 360 000 ton malt årligen till bryggerier och destillerier i främst norra Europa samt utvalda företag över hela världen.

Förutsättningarna för kornodling är mycket goda i norra Europa, och många lantbrukare specialiserar sig på odling av malkorn.

Med utgång från våra kunders behov arbetar vi utifrån att teknik alltid bör stödjas av kunskap, och genom att aktivt utveckla och utbyta kunskap med våra kunder kan vi möta kundernas individuella behov och ständigt stärka vår roll inom mältning och bryggeriverksamhet.

HaGe Kiel (39 %)

HaGe Kiel är ett av Tysklands största lantbruksföretag. Koncernen Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel) omsätter cirka 2,8 miljarder euro, och har cirka 1 600 anställda. Lantmännen har varit delägare i HaGe Kiel sedan 2006. Idag är Lantmännens ägarandel i HaGe Kiel 39 procent, DLG (Dansk Landbrugs Grovareselskab) äger 54 procent och resterande andelar är fördelade på olika investerare.

Med Lantmännen och DLG utgör HaGe Kiel ett starkt nätverk som ger ökat erfarenhetsutbyte samt ytterligare synergieffekter och stora fördelar för det lokala jordbruket.

HaGe Kiel äger, helt eller delvis, ett flertal dotterbolag med olika verksamheter i olika delar av Tyskland som vänder sig mot återförsäljare och lokala lantbrukare. HaGe Kiel är också en viktig aktör i Polen, genom dotterbolaget HaGe Polska. Verksamheten innefattar bland annat inköp av spannmål samt försäljning av insatsvaror till jordbruket, såsom utsäde, växtskydd, gödsel, specialvaror och maskiner. HaGe Kiel driver dessutom sju egna foderfabriker. Bolaget har en välutvecklad logistikorganisation med verksamhet inom transport och sjöfart. HaGe Kiels egna hamntermina-

ler är belägna i Hamburg, Kiel, Rostock och Szczecin. Under hösten 2013 skrevs avtal om försäljning av HaGe Polska till Lantmännen (50 procent) och DLG (50 procent). Godkännande krävs från konkurrensmyndigheter, något som ännu inte erhållits.

Scandagra Group (50 %)

Scandagra Group AB (tidigare Scandinavian Farmers) bedriver verksamhet i de tre baltiska länderna. Koncernen omsätter cirka 1,7 miljarder SEK och selsätter cirka 225 personer. Bolaget ägs till lika delar av Lantmännen och DLG (Dansk Landbrugs Grovareselskab) och bildades 2006 för att skapa och utnyttja synergieffekter i Östersjöområdet.

Verksamheten i Scandagra Group består av tre säljbolag; Scandagra Eesti, Scandagra Lietuva och Scandagra Latvia. Alla bolagen är verksamma inom försäljning av insatsvaror till växtodling samt inköp och försäljning av spannmål. Scandagra Eesti driver också en foderfabrik med en produktionskapacitet på över 100 000 ton.

I koncernen ingår också två bolag i Lettland; BTC (Baltic Transshipment Center) inriktat på hamn- och lagerverksamhet samt Rezeknes Dzirnāvnieks med en verksamhet som primärt är inriktad på spannmålshantering.

Scandagra Group har det senaste året genomgått en omstrukturering varvid de två huvudägarna köpt ut samtliga minoritetsdelägare och förenklat den organisatoriska strukturen. Samtidigt har den operativa verksamheten förstärkts såväl personellt och kompetensmässigt. Genom den nya strukturen har en stabil plattform för synergier och fortsatt lönsam tillväxt etablerats på den viktiga baltiska marknaden.

Finansiell översikt

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2004-2008 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	IFRS					Redovisningsrådet					
	MSEK	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005
Nettoomsättning	33 802	36 526	37 896	35 988	34 978	34 950	42 592	35 769	32 055	29 610	27 982
Resultat före avskrivningar	2 193	1 870	2 570	2 624	1 884	1 855	3 046	2 172	1 815	1 633	2 042
Av- och nedskrivningar	-2 104	-1 185	-1 366	-1 565	-1 407	-1 550	-1 910	-1 302	-1 632	-1 513	-1 264
Rörelseresultat	89	685	1 204	1 059	477	305	1 136	870	183	120	778
Finansiella intäkter och kostnader	-4	-182	-337	-237	-373	-370	-434	-48	61	406	-58
Resultat efter finansiella poster	85	503	867	822	104	-65	702	822	244	526	720
Återbäring, efterlikvid ¹⁾	-	-	-	-	-	-1	-122	-83	-64	-139	-199
Skatt, minoritet ²⁾	15	-91	-147	-97	78	-7	-22	-151	152	124	-138
Årets resultat	100	412	720	725	182	-73	558	588	332	511	383

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	IFRS					Redovisningsrådet					
	MSEK	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005
Materiella anläggningstillgångar	7 337	8 928	9 258	9 758	10 798	10 667	10 974	8 915	7 661	7 348	6 596
Goodwill	2 594	2 554	2 640	2 779	3 030	3 078	3 386	2 510	2 512	1 785	1 872
Övriga immateriella anläggningstillgångar	814	875	767	713	748	391	459	444	416	327	325
Övriga anläggningstillgångar	2 542	2 151	2 069	2 094	3 581	3 313	3 140	2 324	2 433	2 190	2 033
Summa anläggningstillgångar	13 287	14 508	14 734	15 344	18 157	17 449	17 959	14 193	13 022	11 650	10 826
Varulager	5 249	5 946	5 506	5 224	5 646	5 646	7 059	6 303	4 804	4 622	4 495
Övriga omsättningstillgångar	5 170	5 561	5 642	5 572	5 436	5 411	7 266	7 797	6 695	7 256	6 762
Likvida medel	2 295	352	739	869	391	385	269	450	822	1 040	573
Summa omsättningstillgångar	12 714	11 859	11 887	11 665	11 473	11 442	14 594	14 550	12 321	12 918	11 830
Summa tillgångar	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343	24 568	22 656
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	11 016	10 899	10 906	10 390	10 140	10 148	10 528	9 483	9 038	8 872	8 337
Eget kapital, minoritetens andel	28	33	36	32	85	69	56	289	328	388	341
Summa eget kapital	11 044	10 932	10 942	10 422	10 225						
Avsättningar ¹⁾	-	-	-	-	-	2 206	2 371	2 952	2 978	3 021	2 577
Långfristiga skulder	4 939	5 919	5 360	7 320	9 523	6 951	8 220	5 379	5 454	3 045	4 268
Kortfristiga skulder	10 018	9 516	10 319	9 267	9 882	9 517	11 378	10 640	7 545	9 242	7 133
Summa eget kapital och skulder	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343	24 568	22 656
Nettolåneskuld	4 963	7 506	7 186	7 501	9 739	9 289	11 654	8 413	6 581		
Insatsutdelning, insatsemission ²⁾	171	168	230	245	163	163	167	201	155	150	88
Återbäring och efterlikvid ³⁾	127	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 2013.

³⁾ Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid som utdelning i koncernen.

NYCKELTAL

MSEK	IFRS					Redovisningsrådet					
	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Rörelsemarginal, %	0,3	1,9	3,2	2,9	1,4	0,9	2,6	2,4	1	0	3
Vinstmarginal, %	0,3	1,1	1,9	2,0	0,5	-0,2	1,3	1,6	1	2	1
Kapitalomsättningshastighet, ggr	2,0	2,0	2,1	1,9	1,6	1,7	2,1	2,0	-	-	-
Avkastning på eget kapital, %	0,9	3,8	6,7	7,0	1,8	-0,7	6,8	7,3	4	8	7
Avkastning på operativt kapital, %	0,5	3,8	6,5	5,7	2,2	1,4	5,6	5,3	-	-	-
Soliditet, %	42,5	41,5	41,1	38,6	34,5	35,4	32,5	34,0	37	38	38
Nettoskuldsättningsgrad, ggr	0,4	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	1,1	0,9	-	-	-
Medelantal anställda	9 133	10 249	10 296	10 350	10 552	10 552	12 671	12 830	12 833	12 230	11 387

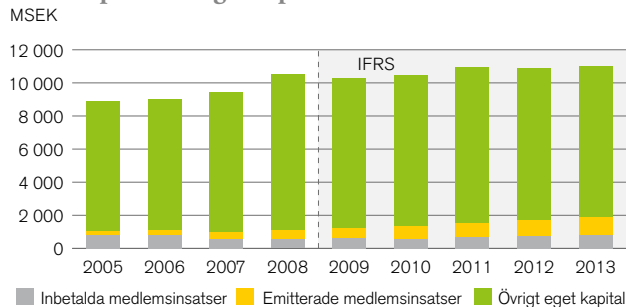
För åren 2004-2006 redovisas endast belåningsuppgifter.

KASSAFLÖDESANALYSER I SAMMANDRAG

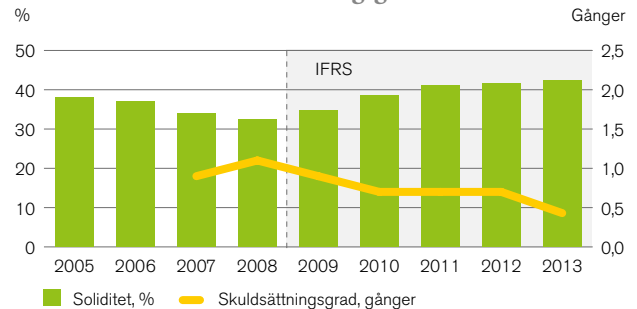
MSEK	IFRS				Redovisningsrådet					
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	1 570	1 358	1 655	2 131	1 138	1 153	1 454	1 317	1 223	1 425
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	724	-375	-640	26	2 417	-730	-1 235	-764	1 053	418
Kassaflöde från investering i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto	-862	-1 163	-160	-684	-1 328	-2 284	-2 112	-1 427	-1 007	-680
Operativt kassaflöde	1 432	-180	855	1 473	2 227	-1 861	-1 893	-874	1 269	1 163
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter, netto ¹⁾	1 196	0	0	-105	9	-1 060	423	-1 108	-77	-62
Årets kassaflöde	1 943	-379	-128	512	131	-233	-400	-640	552	519
Likvida medel vid årets slut	2 295	352	739	869	391	269	484	875	1 539	1 086

¹⁾ 2013 bland annat förvärv av 46 procent i Scandinavian Standard samt försäljning av Kronfågelgruppen och Rigas Dzirnavnicks. 2010 bland annat förvärv av 37 procent i Bakehouse samt försäljning av SweChick, Ecobrånslé och Conagri. 2009 bland annat förvärv av 38 procent i Bakehouse samt försäljning av Färskröd Sverige. 2008 bland annat förvärv av Euro-Bake, Eurobuns och Baco samt försäljning av Weibull Trägård och Granngården. 2007 bland annat förvärv av minoriteten i Kronfågel och försäljning av Analycen. 2006 bland annat förvärv av Belpankoncernen och Aspen.

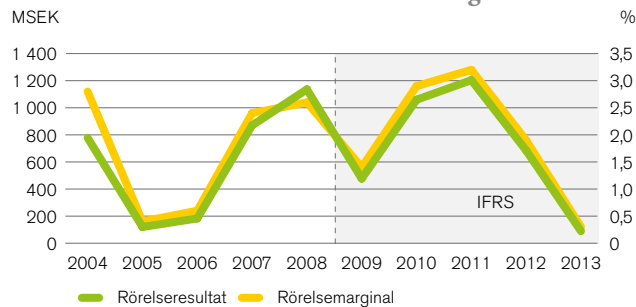
Insatskapital och eget kapital



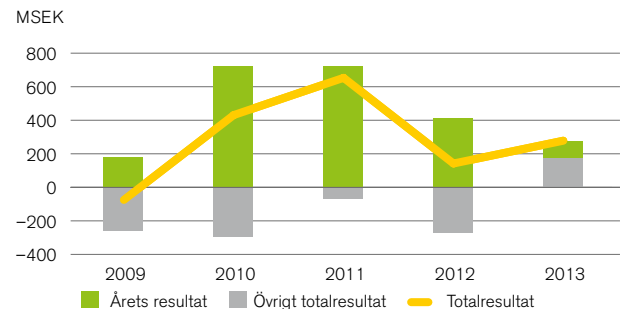
Soliditet och nettoskuldsättningsgrad



Koncernens rörelseresultat och rörelsemarginal



Koncernens totalresultat



Koncernens Resultaträkning

Resultaträkningen sammanfattar ekonomin för året som har gått och visar alla intäkter och alla kostnader från verksamheten som bidragit till årets resultat.

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.

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.

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. Övrigt 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. Beloppet ökar eller minskar det egna kapitalet i koncernen.

Koncernens resultaträkning

MSEK	2013	2012
Nettoomsättning	33 802	36 526
Övriga rörelseintäkter	816	423
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete	-241	409
Aktiverat arbete för egen räkning	6	2
Råvaror och förnödenheter	-13 332	-14 961
Handelsvaror	-8 121	-9 364
Personalkostnader	-4 938	-5 322
Avskrivningar och nedskrivningar	-2 104	-1 185
Övriga rörelsekostnader	-5 939	-5 940
Andelar i intresseföretags resultat	140	97
Rörelseresultat	89	685
Finansiella intäkter	333	247
Finansiella kostnader	-337	-429
Resultat efter finansiella poster	85	503
Skatter	15	-91
Årets resultat	100	412
Årets resultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	100	413
Innehav utan bestämmande inflytande	0	-1

Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	2013	2012
Årets resultat	100	412
Övrigt totalresultat		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	307	-172
Skatt på aktuariella vinster och förluster	-68	46
Summa	239	-126
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Finansiella tillgångar som kan säljas	-119	41
Kassaflödessäkringar	8	-71
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	92	-246
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländska verksamhet	-86	162
Skatt hänförligt till poster som kommer att omklassificeras	44	-30
Summa	-61	-144
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	178	-270
Summa totalresultat	278	142
Summa totalresultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	278	143
Innehav utan bestämmande inflytande	0	-1

Koncernens Balansräkning

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 över en konjunkturcykel och med motsvarande affärsportfölj. 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	2013 31 dec	2012 31 dec
TILLGÅNGAR		
Anläggningstillgångar		
Materiella anläggningstillgångar	7 040	8 662
Förvaltningsfastigheter	297	266
Goodwill	2 594	2 554
Övriga immateriella anläggningstillgångar	814	875
Innehav i intresseföretag	1 460	1 269
Finansiella anläggningstillgångar	782	619
Uppskjutna skattefordringar	223	217
Övriga anläggningstillgångar	77	46
Summa anläggningstillgångar	13 287	14 508
Omsättningstillgångar		
Varulager	5 249	5 946
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	4 866	5 454
Kortfristiga räntebärande tillgångar	288	96
Aktuella skattefordringar	16	11
Likvida medel	2 295	352
Summa omsättningstillgångar	12 714	11 859
SUMMA TILLGÅNGAR	26 001	26 367
	2013 31 dec	2012 31 dec
MSEK		
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital		
Medlemsinsatser	1 903	1 769
Övrigt tillskjutet kapital	2 602	2 479
Reserver	-340	-279
Balanserade vinstmedel	6 851	6 930
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	11 016	10 899
Innehav utan bestämmande inflytande	28	33
Summa eget kapital	11 044	10 932
Långfristiga skulder		
Långfristiga räntebärande skulder	4 334	5 002
Avsättningar för pensionsförpliktelser	168	432
Uppskjutna skatteskulder	151	125
Övriga långfristiga avsättningar	249	324
Övriga långfristiga skulder	37	36
Summa långfristiga skulder	4 939	5 919
Kortfristiga skulder		
Kortfristiga räntebärande skulder	3 546	3 036
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	6 212	6 222
Aktuella skatteskulder	58	57
Kortfristiga avsättningar	202	201
Summa kortfristiga skulder	10 018	9 516
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	26 001	26 367

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 avskrivningar och realisationsförluster 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, genom avskrivning, 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 tillräcklig. Det visar även utbetalningar till de som finansierat verksamheten, till exempel utdelning till ägare eller amortering av lån.

Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	2013	2012
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Rörelseresultat	89	685
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	1 681	972
	1 770	1 657
Betalda finansiella poster	-96	-182
Betald skatt	-104	-117
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	1 570	1 358
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		
Förändring av varulager	208	-479
Förändring av rörelsefordringar	181	-52
Förändring av rörelseskulder	335	156
	724	-375
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 294	983
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter	-347	0
Avyttringar av verksamheter	1 543	0
Investering i materiella anläggningstillgångar	-961	-1 221
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-82	-71
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar ²⁾	181	129
Förändring av finansiella placeringar	-178	-42
Kassaflöde från investeringsverksamheten	156	-1 205
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	2 450	-222
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Förändring av låneskulder	-353	-16
Inbetalt insatskapital	103	99
Återbetalt insatskapital	-49	-50
Utbetald utdelning	-208	-190
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-507	-157
Årets kassaflöde	1 943	-379
Likvida medel vid årets början	352	739
Kursdifferens i likvida medel	0	-8
Likvida medel vid årets slut	2 295	352
MSEK		
	2013	2012
¹⁾ Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	2 104	1 185
Resultatandelar i intresseföretag	-109	-78
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-384	-81
Övriga poster	70	-54
Summa	1 681	972

Koncernens Eget kapital

Förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Medlemsin- satser	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel	Summa Lantmännens ägare	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
Ingående balans den 1 januari 2012	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	-	0	-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 Viken AB	-	-	-	-1	-1	-	-1
Utgående balans den 31 december 2012	1 769	2 479	-279	6 930	10 899	33	10 932
Årets resultat	-	-	-	100	100	0	100
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-	-	-61	239	178	-	178
Summa totalresultat	0	0	-61	339	278	0	278
Värdeöverföringar till ägare	80	123	-	-418	-215	-1	-216
Av medlemmar inbetalt insatskapital	103	-	-	-	103	-	103
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-49	-	-	-	-49	-	-49
Utköp av minoriteter, bland annat Byggglant	-	-	-	-	0	-4	-4
Utgående balans den 31 december 2013	1 903	2 602	-340	6 851	11 016	28	11 044
Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK		2013	2012				
Insatskapital, inbetalt		829	753				
Insatskapital, emitterat		1 074	1 016				
Övrigt eget kapital		9 113	9 130				
Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen		11 016	10 899				

Förvaltning av koncernens kapital

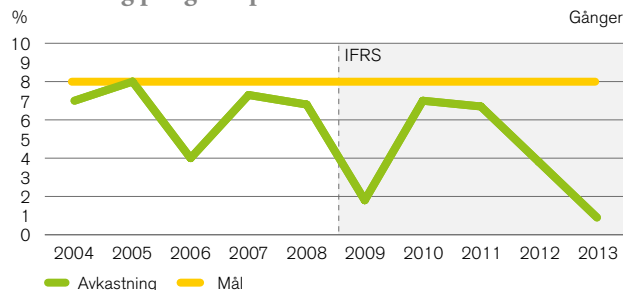
Lantmännen har två övergripande finansiella mål:

- ▶ Avkastning på eget kapital skall uppgå till minst 8 procent över en konjunkturcykel och med motsvarande affärsportfölj.
- ▶ Soliditeten skall uppgå till minst 40 procent.

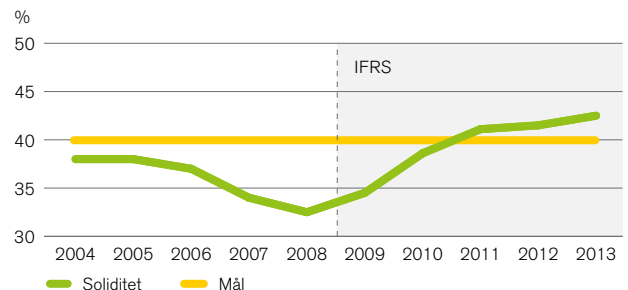
För att uppnå dessa mål arbetar Lantmännen med finansiella styrmedel för verksamheten och specifika avkastningsmål för respektive affär. Dessa

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.

Avkastning på eget kapital



Soliditet



Koncernens Omsättning och resultat



- ▶ Lantmännens nettoomsättning uppgick till 33 802 MSEK (36 526).
- ▶ Rörelseresultatet minskade till 89 MSEK (685).
- ▶ Rörelseresultatet justerat för jämförelsestörande poster blev 805 MSEK (747).
- ▶ Under året genomfördes en nedskrivning av värdet på etanolfabriken inom Agroetanol med –800 MSEK. Försäljningen av Kronfågel gav ett positivt resultat om +425 MSEK.

Nettoomsättning

Lantmännens nettoomsättning uppgick under året till 33 802 MSEK (36 526), en minskning med 7 procent. Omsättningen justerad för avyttrade verksamheter var 2 procent lägre än föregående år. Valutaeffekter påverkade årets nettoomsättning med –1 procent.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet i Lantmännen uppgick till 89 MSEK (685). Resultatet påverkades av poster av jämförelsestörande karaktär med totalt –716 MSEK (–62) som bland annat är hänförliga till nedskrivning av värdet på etanolanläggningen i Agroetanol med –800 MSEK

Poster av jämförelsestörande karaktär

MSEK	2013	2012
Redovisat rörelseresultat	89	685
<i>Jämförelsestörande poster i rörelseresultatet:</i>		
Realisationsresultat vid försäljning av verksamheter	363	-
Nedskrivning av tillgångar i Agroetanolverksamheten	-800	-
Strukturkostnader, division Lantbruk	-38	-
Strukturkostnader, division Livsmedel	-130	-
Strukturkostnader, övriga	-111	-62
Summa jämförelsestörande poster i rörelseresultatet	-716	-62
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	805	747
Redovisat resultat efter finansiella poster		
Jämförelsestörande poster i rörelseresultat enligt ovan	85	503
Jämförelsestörande poster i finansiella poster enligt ovan	-716	-62
<i>Jämförelsestörande poster i finansiella poster:</i>		
Realisationsvinst vid försäljning av aktier	118	-
Summa jämförelsestörande poster i finansnettot	118	-
Resultat efter finansiella poster justerat för jämförelsestörande poster	683	565
Avkastning på eget kapital, exklusive jämförelsestörande poster, %	4,4	4,2
Avkastning på operativt kapital, exklusive jämförelsestörande poster, %	4,7	4,1

och realisationsresultat från försäljningen av Kronfågel med +425 MSEK. Nedskrivningen av etanolanläggningen baserades på en värdering av affären utifrån framtida kassaflöden, där den viktigaste faktorn är riksdagens beslut om att införa nya styrmedel för biodrivmedel. Konsekvenserna av beslutet är att den svenska marknaden öppnas för import av billigare och mindre hållbar etanol (så kallad T1) från USA med en ökad prispress som följd. Detta i kombination med kraftigt sjunkande etanolpris under senaste tertialet till följd av ökat utbud och lägre efterfrågan har dramatiskt förändrat förutsättningarna för etanolaffären. Nedskrivningen av etanolanläggningen har ingen påverkan på den löpande verksamheten och koncernens kassaflöde för 2013. Nedskrivningen av etanolanläggningen har ingen påverkan på den löpande verksamheten och koncernens kassaflöde för 2013.

Finansnetto

Finansnettot uppgick till –4 MSEK (–182). Finansnettot påverkades positivt av lägre upplåningsräntor, minskad nettolåneskuld, huvudsakligen till följd av försäljningen av Kronfågelgruppen, samt realisationsvinster vid försäljning av kapitalplaceringsaktier om 143 MSEK, varav 118 MSEK var jämförelsestörande. Finansnettot justerat för jämförelsestörande poster uppgick därmed till –122 MSEK (–182).

Skatt och resultat efter skatt

Årets skatt uppgick till +15 MSEK (–91). Skatten har påverkats av att resultat från försäljning av dotterbolag inte är skattepliktiga samt att utdelningar, inklusive återbäring och efterlikvid, från Lantmännen ek för är skattemässigt avdragsgilla. Koncernens resultat efter skatt uppgick till 100 MSEK (412), varav 100 MSEK (413) avser medlemmarna i den ekonomiska föreningen och 0 MSEK (–1) avser ägare utan bestämmande inflytande (minoritetsägare) i koncernens dotterföretag.

Styrelse

Bengt-Olov Gunnarson *Ordförande*

Klockrike
Född: 1951
Ledamot sedan 2005
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet, Viking Malt Oy
Lantmännens Forskningsstiftelse
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling, skog och vindkraft
Emissionsinsatser: 347 361 SEK*
Förlagsandelar: 100 000 SEK
Förlagsandelar närläggande: 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
Styrelseuppdrag: Ljusterö Golf AB, Halmstadgården Vindpark AB, Vassmolösa Vind AB
Emissionsinsatser: 2 861 303 SEK*
Förlagsandelar: 100 000 SEK*
Förlagsandelar närläggande: 90 000 SEK

Ulf Gundemark

Stockholm/Dalarö
Född: 1951
Ledamot sedan 2012
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet, Scandinavian Standard AB
Utbildning: Civilingenjör
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Styrelseuppdrag: Papyrus, Constructor, AQ Group, Ripasso Energy, 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
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i NewWaveGroup AB, Oriflame SA

Per Lindahl

Kristianstad
Född: 1964
Ledamot sedan 2011
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling med potatis och spannmål.
Slaktcycklinguppfoädnig
Styrelseuppdrag: ordf. Hushällningsällskapet Kristianstad
Emissionsinsatser: 1 055 774 SEK

Thomas Magnusson

Tävelsås
Född: 1950
Ledamot sedan 2005
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet
Utbildning: Lantbruks- och ekonomiutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Mjök, nötkött,
Styrelseuppdrag: Vice ordf. LRF Riksförbundsstyrelse, Vice ordf. Cogeca Presidency
Emissionsinsatser: 20 375 SEK
Förlagsandelar: 20 000 SEK



Björn Wallin, Bengt-Olov Gunnarson, Pär-Johan Lööf, Lena Philipson, Per Olof Nyman, Tommy Brunsärn



Nils Lundberg, Thomas Magnusson, Helle Kruse Nielsen, Per Lindahl, Tomas Welander, Hans Wallemlyr, Ulf Gundemark

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef
Chef division Livsmedel
Stockholm
Född: 1956
Ej medlem i Lantmännen
Anställd: 2008
Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi
Styrelseuppdrag: Scandinavian Standard AB, HaGe Kiel AG, LRF Konsult, SPBI Service AB, VK Mühlen AG
Förlagsandelar: 220 000 SEK

Lena Philipson

Kölbäck, Skänninge
Född: 1962
Ledamot sedan 2013
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Fil Kand, Strategiskt personalarbete och Marknadsekonombildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling
Styrelseuppdrag: Sveriges Maskinringar, Huvudman i Sparbankernas Alfastiftelse
Emissionsinsatser: 140 617 SEK**
Förlagsandelar: 50 000 SEK
Förlagsandelar närläggande: 50 000 SEK

Hans Wallemlyr

Falköping
Född: 1956
Ledamot sedan 2007
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse, HaGe Kiel AG/Bairat
Utbildning: Lantbruk- och ekonomiutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Vindkraft, växtodling med potatis, skog, uppfoädnig och utbildning av hopp- och dressyrhästar
Styrelseuppdrag: Åsle Vind AB, Källeberg Vind AB, Stiftelsen Lantbruksforskning, Ordförande i Beslutsgrupp växtodling
Emissionsinsatser: 298 807 SEK*

Björn Wallin

Vattholma
Född: 1964
Ledamot sedan 2008
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Ekonomagronom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling
Styrelseuppdrag: HaGe Kiel AG
Emissionsinsatser: 94 591 SEK*

Arbetsgägarrepresentanter

Tommy Brunsärn

Södertälje
Född: 1959
Ledamot sedan 2007
Representant för Unionen
Huvudsysselsättning: Category Manager Purchase Breakfast

Pär-Johan Lööf

Uppsala
Född: 1966
Ledamot sedan 2013
Personalrepresentant Akademikerförbundet
Huvudsysselsättning: Innovation Project Manager Lantmännen R&D

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



*Håkan Pettersson, Johan Andersson
Ulf Zenk, Tove Cederborg, Carl von Schantz, Per Arvidsson
Per Olof Nyman, Elisabeth Wallin Mononen*

Koncernledning

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef
 Chef division Livsmedel
 Född: 1956
 Anställd: 2008
 Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi
 Styrelseuppdrag: LRF Konsult, SPBI Service AB,
 VK Mühlen AG, Scandinavian Standard AB, HaGe Kiel AG
 Förlagsandelar: 220 000 SEK

Johan Andersson

Chef division Lantbruk
 Född: 1965
 Anställd: 2014
 Utbildning:
 Emissionsinsatser: 118 447 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, Lund samt
 Master of business administration, Chicago
 Förlagsandelar: 20 000 SEK

Ulf Zenk

Ekonomi- och finansdirektör
 Född: 1963
 Anställd: 2012
 Utbildning: Civilekonom
 Styrelseuppdrag: Sparbanken Öresund,
 Viking Malt Oy

Tove Cederborg

Chefsjurist
 Född: 1964
 Anställd: 2011
 Utbildning: Jur kand

Per Arvidsson

Varufödesdirektör
 Född: 1962
 Anställd: 2011
 Utbildning: Civilingenjör Maskin,
 Industriell org. & Logistik

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.se/omlantmannen

Division Lantbruk

205 03 Malmö
Tel: 010-556 00 00
www.lantmannen.se/omlantmannen

Lantmännen Lantbruk

von Troils väg 1
291 83 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.se/omlantmannen

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 104
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.se/omlantmannen

Lantmännen Agroetanol

Hanholmsvägen 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: 0301-23 00 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.se/omlantmannen

Lantmännen Cerealia

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 22 00
www.lantmannen.se/omlantmannen

Lantmännen Unibake

Oensvej 28-30
DK-8700 Horsens
Danmark
Tel: +45 762 850 00
www.lantmannen-unibake.com

Lantmännen Doggy

Doggyvägen 1
447 84 Vårgårda
Tel: 010-556 21 00
www.doggy.se

Lantmännen Fastigheter

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
www.lantmannenfastigheter.se



**KLIMATKOMPENSERAT
PAPPER**
www.antalise.se



Form & produktion: Wildecó

Foto: Johan Olsson, Urban Jörén, Magnus Länje, Lantmännens bildbank etc.
Tryck: Tryckt hos TMG Sthlm. TMG Sthlm är ISO 9001- och 14001-certifierat.
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.vida.se). Pappret är klimatkompenserat för alla fossila utsläpp genom trädplantering i Moçambique.

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

Följ oss även på facebook.com/jordtillbord och twitter.com/lantmannen
Se lediga jobb på: lantmannen.se/jobb eller facebook.com/lantmannencareer

