



2019

Lantmännens Årsrapport

Innehåll

■ Lantmännen

Lantmännen 2019	1
Vi skapar ett livskraftigt lantbruk	2
Om Lantmännen	3
Koncernens nyckeltal	4
Verksamhetsöversikt	6
Viktiga händelser 2019	7
Ordförande har ordet	10
Vd har ordet	12
Bondeägt och medlemsstyrt	15
Marknad och omvärld	18
Vår strategi från Jord till Bord 2030	20
Lantmännens strategiska mål	22
Hållbar affärsutveckling	23
Framtidens jordbruk	24
Nytt klimatmål för primärproduktionen	26

Innovation för framtida konkurrenskraft	27
Aktiv dialog och samverkan	28
Våra medarbetare	29

■ Våra verksamheter

Division Lantbruk	32
Division Energi	40
Division Livsmedel	44
Affärsområde Swecon	52
Affärsområde Fastigheter	56
Internationella delägarship	58

■ Organisation, styrelse och ledning

Organisation och struktur	60
Styrelse och revisorer	62
Koncernledning	64

■ Finansiell översikt och fakta

Risker och riskhantering	66
Koncernens utveckling per affär	67
Tioårsöversikt	68
Koncernens resultaträkning	70
Koncernens balansräkning	71
Koncernens kassaflödesanalys	72
Koncernens förändringar i eget kapital	73
Beskrivning av finansiella nyckeltal	74
Ordlista	75
Adresser	76



Lantmännens föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Clarion Hotel Sign, Norra Bantorget, Stockholm, torsdag den 7 maj 2020.

Lyssna på oss!

Lyssna på utvalda delar av Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning på datorn eller i mobilen.

→ lantmannen.se/lyssna2019

Distribution och beställning

Lantmännens finansiella rapporter kan laddas ned från → lantmannen.se/finansiellinformation eller beställas på tel 010-556 00 00. Rapporterna finns på svenska och engelska.

Finansiell rapportering

Delårsrapport Tertiäl 1 3 juni 2020
Delårsrapport Tertiäl 2 2 oktober 2020

Hållbarhetsredovisning

Lantmännen redovisar enligt Global Reporting Initiatives riktlinjer för hållbarhetsredovisning, GRI Standards. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten finns i Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning 2019 och kan laddas ned från → lantmannen.se/finansiellinformation eller beställas på tel 010-560 00 00.

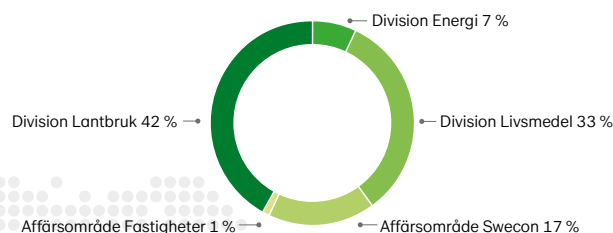
Lantmännen 2019

Lantmännen är ett lantbrukskooperativ och norra Europas ledande aktör inom lantbruk, maskin, bioenergi och livsmedel. Vi ägs av 20 000 svenska lantbrukare, har 10 000 anställda, har verksamheter i ett 20-tal länder och omsätter 50 miljarder SEK på årsbasis.

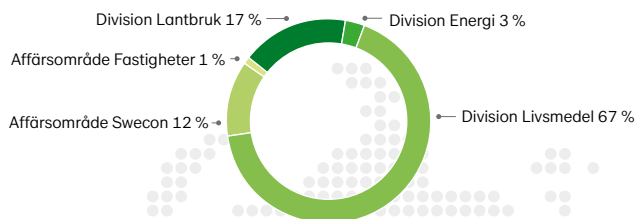
Nettoomsättning, MSEK	48 523	Årets resultat, MSEK	1 551
Rörelseresultat, MSEK	1 983	Kassaflöde från löpande verksamhet, MSEK	4 226
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 773	Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	2 201
Avkastning på eget kapital, procent	9,1 %	Föreslagen utdelning till medlemmar, MSEK	730

"De senaste åren har varit Lantmännens mest framgångsrika genom tiderna, och jag vågar säga att vi som företag befinner oss i en starkare position än någonsin tidigare." – Per Olof Nyman, vd och koncernchef

Andel av koncernens omsättning

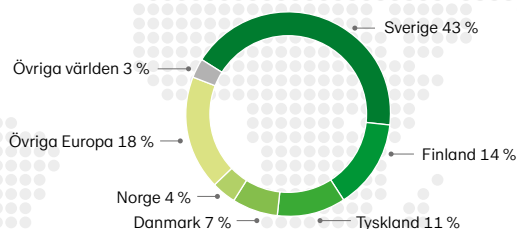


Andel av koncernens anställda



Östersjöområdet är Lantmännens naturliga hemmamarknad och en bra utgångspunkt för fortsatt expansion i norra Europa.

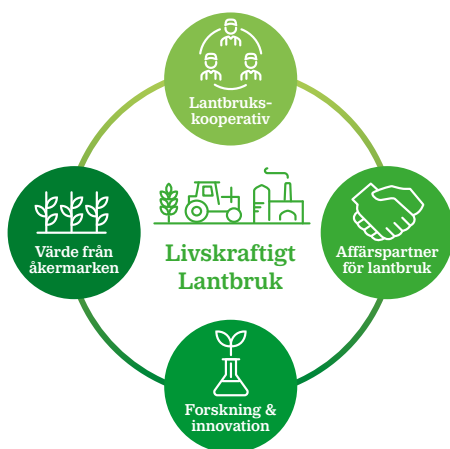
Omsättning per marknad



Vi skapar ett livskraftigt lantbruk

Vår affärsmodell innebär en unik möjlighet att skapa långsiktiga värden – i dag och för framtiden. Genom innovativ och ansvarsfull förädling av åkermarkens resurser skapar vi ett livskraftigt och hållbart lantbruk.

Vår affärsmodell



Lantmännens affärsmodell skapar ett livskraftigt lantbruk genom ständig förnyelse.



Lantbrukskooperativ

Lantmännen är ett lantbrukskooperativ som ägs av 20 000 lantbrukare och verkar både lokalt och internationellt. Vårt uppdrag är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen. Som affärspartner och ägare får du del av koncernens resultat genom utdelning. Lantmännen tillvaratar styrkan och fördelarna med den kooperativa företagsformen.



Affärspartner för lantbruket

Genom en kundnära, effektiv lantbruksaffär bidrar vi till lönsamheten på medlemmarnas gårdar. Lantmännen driver utvecklingen i hela värdekedjan från odlingsmetoder och insatsvaror till råvarans förädling till mat, foder och bioenergi.



Forskning & innovation

Lantmännen satsar varje år 250–350 MSEK på forskning och utveckling. Genom nya och förbättrade metoder, produkter och tjänster tar vi tillsammans ansvar i hela värdekedjan. Innovationer inom lantbruk, livsmedel och bioenergi skapar nya affärsmöjligheter och är avgörande för framtidens lantbruk. Lantmännen har också en egen forskningsstiftelse som bland annat satsar på extern vetenskaplig forskning vid universitet, högskolor och institut, se vidare

→ sid 27.



Värde från åkermarken

Lantmännen skapar värde av åkermarken i hela värdekedjan. Med spannmål som kärnaffär och röd tråd finns Lantmännen med hela vägen från åker och sådd till färdig produkt. Vi är både en affärspartner för lantbruket och en del av matkonsumentens vardag.



Med basen i spannmål förädlar vi åkermarkens resurser för ett livskraftigt lantbruk. Några av våra mest kända varumärken inom livsmedel är AXA, Bonjour, Kungsörnen, GoGreen, Gooh, FINN CRISP, Korvbrödsbagarn, Vaasan och Hatting.

Lantmännen är grundat på kunskap och värderingar som har funnits i generationer hos våra ägare. Genom forskning, utveckling och verksamhet i hela värdekedjan tar vi tillsammans ansvar från jord till bord.

Om Lantmännen

Vi värnar om jordens resurser på ett ansvarsfullt sätt och alla som kommer i kontakt med Lantmännen kan känna sig trygga i att vi varje dag arbetar för ett livskraftigt lantbruk, grönare energi och en hållbar livsmedelskedja – såväl idag som i framtiden.

Vårt uppdrag

Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamhet på medlemmarnas gårdar och att optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen.

Vårt varumärkeslöfte

Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord.

Vår mission

Vi skapar ett livskraftigt lantbruk.

Vår vision

Vi leder förädlingen av åkermarkens resurser på ett innovativt och ansvarsfullt sätt för morgondagens lantbruk.

Vår affärsidé

Vi är ett lantbrukskooperativ som förädlar åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Genom vår samlade kunskap och våra verksamheter från jord till bord leder vi utvecklingen i spannmålsvärdekedjan. Vi agerar på en internationell marknad där Sverige utgör basen för våra verksamheter.

Våra värderingar

Öppenhet, helhetssyn och handlingskraft.

Vårt medarbetarlöfte

Utvecklas med oss från jord till bord.



Koncernens nyckeltal

Lantmännen rapporterar alternativa nyckeltal enligt de europeiska riktlinjerna från ESMA (European Securities and Markets Authority). Definitioner och förklaringar till alla finansiella nyckeltal finns på [sid 74](#).

Finansiella nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK	48 523	43 962
Rörelseresultat, MSEK	1 983	1 443
Rörelsemarginal, %	4,1	3,3
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 773	1 250
Årets resultat, MSEK	1 551	1 182
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	1 837	-824
Avkastning på eget kapital, %	9,1	7,6
Avkastning på operativt kapital, %	6,8	6,0
Balansomslutning, MSEK	41 194	37 095
Soliditet, %	42,5	43,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	2 201	1 825
Nettolåneskuld, MSEK	10 165	8 719
Räntetäckningsgrad, gånger	7,4	6,0
Net debt/EBITDA enligt bankdefinition	2,25	3,25

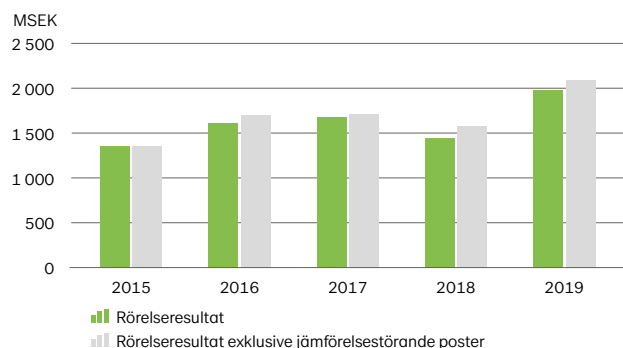
Övriga nyckeltal	2019	2018
Antal medlemmar	19 690	24 798
Medelantal anställda	10 250	9 940
varav kvinnor	3 572	3 414
varav kvinnor/män %	35/65	34/66
Koldioxidutsläpp, tusen ton	138	151
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	2,85	3,43
Nöjd medarbetarindex	71	70 ¹⁾
Total sjukfrånvaro, %	4,3	4,5

¹⁾ Avser 2017 då undersökningen genomförs vartannat år.

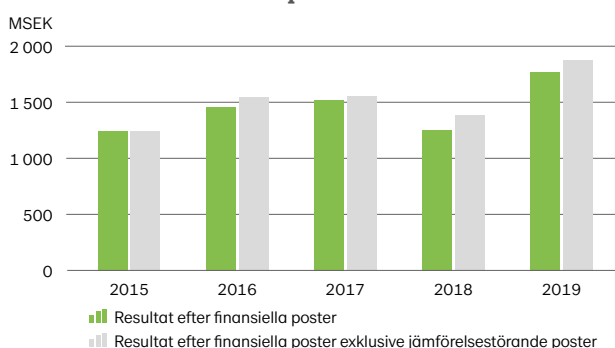
Exkl. jämförelsestörande poster	2019	2018
Rörelseresultat, MSEK	2 087	1 580
Rörelsemarginal, %	4,3	3,6
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 877	1 387
Årets resultat, MSEK	1 652	1 289
Avkastning på eget kapital, %	9,7	8,2
Avkastning på operativt kapital, %	7,2	6,6

Omsättning per marknad, MSEK	2019	2018
Sverige	20 999	19 866
Finland	6 661	5 697
Tyskland	5 507	5 494
Danmark	3 234	2 884
Norge	2 031	2 011
Storbritannien	1 845	1 648
Nederländerna	1 281	785
Baltikum	1 229	1 036
Ryssland	717	621
Belgien	594	514
Frankrike	553	444
Polen	510	484
Spanien	474	430
Schweiz	432	62
Övriga Europa	933	830
USA	1 027	921
Australien	306	73
Övriga världen	190	162
Summa	48 523	43 962

Rörelseresultat



Resultat efter finansiella poster



” Genom kontinuerlig utveckling av lantbruksaffärer i partnerskap med lantbruksföretag bidrar vi till lönsamhet på medlemmarnas gårdar.

Nettoomsättning

Årets nettoomsättning ökade med 10 procent till 48 523 MSEK (43 962). För 2019 uppgick den organiska tillväxten till 7 procent, valutaomräkningseffekter till 2 procent och förvärvade och avyttrade verksamheter förklarar resterande del av ökningen. Omsättningen ökade inom alla segment.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet uppgick till 1 983 MSEK (1 443) och justerat för jämförelsestörande poster till 2 087 MSEK (1 580).

Resultat efter finansiella poster

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 1 773 MSEK (1 250), och justerat för poster av jämförelsestörande karaktär till 1 877 MSEK (1 387).

Resultat efter skatt

Årets resultat efter skatt uppgick till 1 551 MSEK (1 182).

Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick under året till 4 226 MSEK (1 023). Kassaflöde från investeringsverksamheten uppgick till -2 389 MSEK (-1 847). Investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 2 201 MSEK (1 825). Totalt kassaflöde före finansieringsverksamheten uppgick till 1 837 MSEK (-824).

Föreslagen utdelning till medlemmarna

Styrelsen föreslår att återbäring och efterlikvid lämnas med 1,75 procent (1,5) på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige och att återbäring lämnas med 1,0 procent (0,5) på inköp från Lantmännen Maskins och Swecons svenska verksamheter. Totalt föreslås återbäring och efterlikvid med 205 MSEK (157).

Styrelsen föreslår att insatsutdelning lämnas med 8 procent (8) på insatsernas nominella värde, totalt 237 MSEK (213) samt insatsemision med 288 MSEK (250).

Total utdelning till medlemmarna föreslås därmed uppgå till 730 MSEK (620). Styrelsen föreslår även utdelning på förlagsandelar med 6,5 procent (5,25), totalt 16 MSEK (13).

Lantmännens föreningsstämma

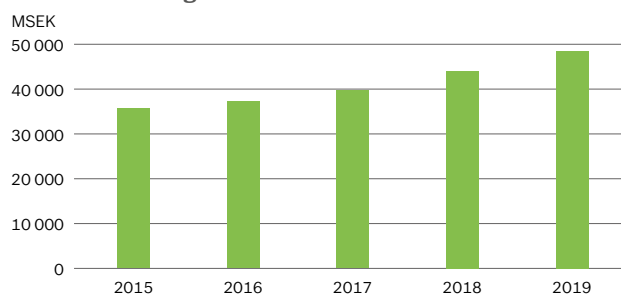
Ordinarie föreningsstämma hålls på Clarion Hotel Sign, Norra Bantorget, Stockholm, torsdag den 7 maj 2020.



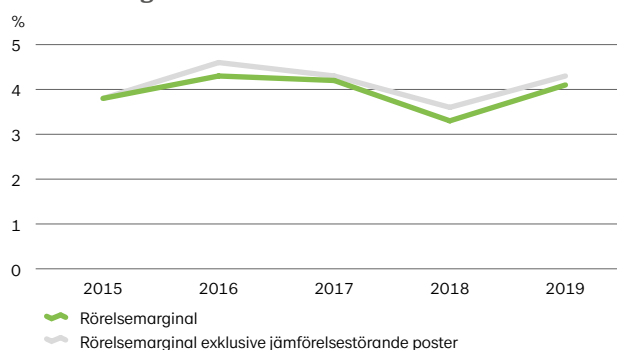
240 000 ton

havre köper Lantmännen från svenska bönder under ett normalår.

Nettoomsättning



Rörelsemarginal



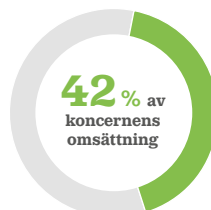
Verksamhetsöversikt

Koncernen är uppdelad i division Lantbruk, division Energi och division Livsmedel samt affärsområde Swecon och affärsområde Fastigheter. Koncernens totala nettoomsättning uppgick till 48 523 MSEK.



Division Lantbruk

Division Lantbruk är Lantmännens kärnverksamhet med produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Nettoomsättningen uppgår till 21 841 MSEK. Läs mer → sid 32.



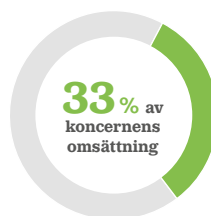
Division Energi

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter och verkar på en global marknad med huvudfokus på Europa. Nettoomsättningen uppgår till 3 741 MSEK. Läs mer → sid 40.



Division Livsmedel

Division Livsmedel förädlar spannmål och andra råvaror till bland annat mjöl, bröd, frukostprodukter, pasta och färdiglagade måltider. Basen finns i de nordiska länderna. Nettoomsättningen uppgår till 16 867 MSEK. Läs mer → sid 44.



Affärsområde Swecon

Swecon är partner till Volvo Construction Equipment och återförsäljare av maskiner för bygg- och anläggningsbranschen i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland och Litauen. Nettoomsättningen uppgår till 8 588 MSEK. Läs mer → sid 52.



Affärsområde Fastigheter

Lantmännen Fastigheter förvaltar kommersiella lokaler som hyrs ut både internt och externt. I affärsområdet ingår även Lantmännen Agrovärme. Nettoomsättningen uppgår till 556 MSEK. Läs mer → sid 56.



Viktiga händelser 2019

År 2019 var utmanande för många inom de lantbruksnära verksamheterna, men Lantmännen har fortsatt att utvecklas positivt och lönsamheten inom de allra flesta områden förbättrades ytterligare.



Lantmännen Unibake förvärvade australiensiska Bakery Du Jour

Förvärvet är ett viktigt steg för att öka Lantmännen Unibakes globala närvaro och stärka bolagets position i Australien. 15 januari 2019

Andra delen av Lantmännens åtgärds paket gick ut till medlemmarna

Den andra delen av Lantmännens åtgärds paket efter 2018 års torka och värme fördelades till medlemmarna. Åtgärds paketet innefattar bland annat extra utdelning, extra rabatt och tillägg på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige, till ett totalt värde av cirka 220 MSEK. Den första delen av paketet betalades ut i september 2018. 25 februari 2019

Odlingsbibel bröt digital mark

Lantmännen publicerar strategier för växtodling varje år via boken Odlå. Årets utgåva kompletterades med en interaktiv version – ett naturligt steg i vår digitaliseringsprocess. 19 mars 2019



Lantmännens pressmeddelanden 2019

14 jan EU godkänner dispens för utsäde. **15 jan** Lantmännen Unibake har slutfört förvärv av australiensiska Bakery Du Jour. **29 jan** Lantmännen Unibake på Fastfood & Cafémässan. **29 jan** Lantmännen når första plats i ny hållbarhetsstudie. **31 jan** Goda utsikter inför skörden 2019. **6 feb** Starkt resultat för Lantmännen 2018. **25 feb** Andra delen av Lantmännens åtgärds paket. **26 feb** Lantmännen ny

Lantmännen Unibake moderniserade sitt bageri i Örebro

Lantmännen Unibake satsar på en långsiktig utveckling av verksamheten i Örebro och genomförde en större investering i bageriet. Investeringen görs för att modernisera produktionsen och är betydelsefull för bageriets långsiktiga utveckling. Uppgraderingen avslutas i början av 2020. 6 mars 2019



Utökad havrekapacitet genom förvärv

Lantmännen förvärvade en produktionsanläggning i Kimstad från brittiska Tate & Lyle. Förvärvet ger Lantmännen möjligheter att utöka sin havrekapacitet och samtidigt satsa ytterligare på vidareförädling av havre. På anläggningen produceras idag havreprotein som säljs under varumärket PrOatein, betaglukan under varumärkena PromOat och AvenaCare, samt havrestärkelsemjöl. 1 april 2019

Lantmännen återigen i topp i svensk hållbarhetsranking

Lantmännen är Sveriges tredje mest hållbara varumärke visar SBI:s stora hållbarhetsundersökning 2019. I livsmedelskategorin kom Lantmännen på plats två, följt av GoGreen på sjätte plats, AXA på åttonde, och Kungsörnen på plats 12. 11 april 2019



medlem i Transparency International Sverige. **6 mar** Lantmännen Unibake moderniserar i Örebro. **11 mar** Lantmännen och Granngården utökar samarbetet. **19 mar** Odlingsbibel bryter digital mark. **26 mar** Lantmännen förvärvar anläggning i Kimstad. **1 apr** Lantmännen slutför förvärv från Tate & Lyle. **11 apr** Lantmännen toppar svensk hållbarhetsranking. **8 maj** Högsta utdelningen någonsin.



Viking Malt – Årets Livsmedelsexportör

Det delägda Viking Malt exporterar årligen 150 000 ton svensk malt till bryggerier och destillerier världen över. För detta belönades företaget med priset Årets Livsmedelsexportör, ett samarbete mellan Livsmedelsföretagen, Business Sweden och Näringsdepartementet. 9 maj 2019



Ny spannmålsanläggning invigd i Hargshamn

Lantmännen öppnade en spannmålsanläggning i Hargshamn. Lantmännens satsning i regionen är viktig för lantbruket i Mälardalen och för svensk export av spannmål. 16 maj 2019

Lantmännen och Hushållningssällskapet i samarbete för ökad digital utveckling

Lantmännen, Hushållningssällskapet och Dataväxt ingick ett strategiskt samarbete för att ytterligare driva på den digitala utvecklingen av svenskt lantbruk. Med fler aktörer ges en bredare kunskapsbas att bygga utvecklingen på och gemensamma resurser för att snabbare och mer kostnads-effektivt utveckla digitala lantbruksnära tjänster. 26 juni 2019

forts. Lantmännens pressmeddelanden 2019

8 maj Nya ledamöter i Lantmännens styrelse. **10 maj** Lars-Gunnar Edh ny vd för Lantmännen Agroetanol. **16 maj** Lantmännens spannmålsanläggning i Hargshamn invigdes. **29 maj** Starkt resultat i första tertiet. **3 jun** Alarik Sandrup ny ordförande för ePURE. **17 jun** Ulf Zenk lämnar Lantmännen. **26 jun** Lantmännen och Hushållningssällskapet i samarbete för ökad digital utveckling.

Samarbete om kompetensförsörjning

För att lösa kompetens- och personalförsörjningen för transportnäringen och Försvarsmakten, har Lantmännen Maskin och Swecon skrivit på en avsiktsförklaring om ett övergripande samarbete med Försvarsmakten. 13 augusti 2019



Årets Livsmedelspris gick till Lantmännens Växthus

Utbildningsprogrammet Växthuset korades som vinnare under Livsmedelsdagarna för sin roll som "en mötesplats som banar vägen för ökad innovation och samverkan inom hela livsmedelskedjan". 12 september 2019



Lantmännen och Yara banar vägen för världens första fossilfria livsmedelskedja

Lantmännen och Yara tar nu tillsammans en ledarroll i omställningen av matsystemet. Företagen lanserar ett pilotprojekt med ambitionen att skapa världens första fossilfria livsmedelskedja. Genom samarbetet kommer man att kunna erbjuda konsumenter mer hållbara livsmedel och därmed minska klimatpåverkan. 13 september 2019

12 jul AXA Gold Fruit Müsli återkallas. **15 jul** Skördeprognos: bättre än 5-årsnittet. **13 aug** Lantmännen Maskin, Swecon och Försvarsmakten i samarbete om kompetensförsörjning. **12 sep** Lantmännen vinner Livsmedelspriset 2019. **13 sep** Lantmännen och Yara banar vägen för världens första fossilfria livsmedelskedja. **18 sep** Kinas ambassadör studerade svensk livsmedelsproduktion i Skåne.

Framtidens jordbruk

Rapporten "Framtidens jordbruk" visar vägen mot ett än mer hållbart svenskt jordbruk. Den visar att vi kan öka skördarna med 50 procent till 2050, samtidigt som klimatpåverkan minskar i enlighet med Parisavtalet. Rapporten positionerar Lantmännen och svenska lantbruket som ansvarsfulla och innovativa, nu och i framtiden, samt befäster vår expertroll inom spannmålsvärdekedjan. 20 november 2019



Inbjudan att teckna förlagsandelar i Lantmännen

Lantmännen genomförde en emission av förlagsandelar, och bjöd in medlemmar och medarbetare i Sverige att teckna förlagsandelar som löper över en femårsperiod. Emissionen genomfördes för att bredda kapitalbasen och för att skapa ökat engagemang för Lantmännen bland både medlemmar och medarbetare. 22 november 2019

Återhämtning för svensk spannmålsproduktion – bättre än 5-årsnittet

Årets svenska spannmålsskörd blev nästan dubbelt så stor som fjolårets torkdrabbade skörd. Vete är den största grödan, men råg är den riktiga uppstickaren. Totalskörden av spannmål som bärgades 2019 uppgick till 6,6 miljoner ton. Den är 12 procent större än genomsnittet för de senaste fem åren, och närmare 90 procent större än förra årets missväxt orsakad av torka och värme.



forts. Lantmännens pressmeddelanden 2019

3 okt Lantmännen levererar ett starkt resultat för årets första åtta månader. **20 nov** Lantmännen presenterar vägen mot ett klimatneutralt jordbruk 2050. **22 nov** Inbjudan att teckna förlagsandelar. **27 nov** Lantmännen lanserar ekologisk vetevodka. **3 dec** Leif Thorwaldsson utses till vd för Lantmännen Maskin. **5 dec** Finn Crisp lanserar nya rågsnacks. **9 dec** Lantmännens

Lantmännen lanserade ekologisk vetevodka

Lantmännen lanserade vodka under eget varumärke, producerad av ekologiskt vete från Västergötland. Vetet odlas av Lantmännens medlemmar, på åkrar runt omkring Lidköping, där vodkan produceras.

27 november 2019



Finn Crisps nya rågsnacks

FINN CRISP lanserade nya produkter inom sitt snäckssortiment som utmanar potatischipsen – de nya snacksen från FINN CRISP är goda och krispiga, och dessutom rika på fibrer.

5 december 2019

På nya poster i Lantmännen

Nya styrelseledamöter – Per Wijkander och Johan Bygge invaldes i styrelsen på Lantmännens föreningsstämma den 8 maj.

Ny vd på Lantmännen Agroetanol – Lars-Gunnar Edh tillträdde den 13 maj rollen som ny vd på Lantmännen Agroetanol.

Ny vd på Lantmännen Maskin – Leif Thorwaldsson tillträdde den 9 december rollen som ny vd för Lantmännen Maskin.

2020 Efter årsskiftet



- Lantmännen har utsett Christian Johansson till ny ekonomi- och finansdirektör för koncernen. Christian, som närmast kommer från SKF, efterträder Ulf Zenk och tillträdde den 3 februari 2020.
- Styrelseledamoten Ove Gustafsson begärde eget utträde ur Lantmännens styrelse och lämnade uppdraget den 11 februari 2020.
- Lantmännen har utsetts till det mest hållbara varumärket i Sverige 2019 av företagskunder, både totalt sett och i kategorin snabbbröliga konsumentprodukter (FMCG).

poolpriser över genomsnittet för perioden. **14 dec** Lantmännens Från jord till bord-stipendium 2019 går till Sanna Krüger Persson. **16 dec** Fraktköpare inleder samarbete för ansvarsfull sjöfart. **18 dec** Fem lag klara för final i Skolmats-SM. **19 dec** Teckningsperioden för Lantmännens förlagsandelar är avslutad.

Ordförande har ordet



En bra skörd av god kvalitet är viktigt både för Lantmännen och lantbruket – oberoende av om man har djur eller växtodling. Därför var det betydelsefullt att årets spannmålsskörd blev bättre än genomsnittet för många som drabbades av värme och torka under 2018.

Det är med både stolthet och glädje vi kan konstatera att årets resultat än en gång visar Lantmännens styrka och bekräftar betydelsen av en tydlig strategi och en stark affärspportfölj. Vår kooperativa affärsmodell levererar ett unikt mervärde genom en konkurrenskraftig och kundnära lantbruksverksamhet tillsammans med en lönsam industriverksamhet. Ett kooperativt företag i världsklass.

Det svenska jordbruket är ett av världens mest hållbara. Inom växtodlingen bidrar ny teknik och bättre sortval till en ökad hållbarhet. Låg antibiotikaanvändning och en god djuromsorg betalar sig också i förtroendet gentemot konsumenterna. Lantmännen, tillsammans med svenska lantbrukare, tar ett stort ansvar för utvecklingen av jordbruket – innovation, hållbarhet och långsiktighet är både självklart och naturligt för oss. Därför var det extra viktigt att utifrån Lantmännens perspektiv definiera det hållbara jordbruket. Med rapporten

”Framtidens jordbruk” tydliggör vi på Lantmännen vår syn på hållbar odling och visar en möjlig väg framåt. Budskapet är positivt – det finns en stor potential för det svenska jordbruket. Rapporten visar att svenska lantbrukare kan öka produktionen och säkra livsmedelsförsörjningen, samtidigt som påverkan på klimat och miljö minskar och den biologiska mångfalden gynnas.

Resultaten i rapporten slår fast att omställningen är möjlig, men det kommer att krävas en räckta av åtgärder och mer samarbete i hela kedjan från jord till bord – lantbrukare, affärspartners, handel, myndigheter, politiker och konsumenter. En viktig slutsats är också att svensk, hållbart producerad mat, måste värderas högre – bra mat måste få kosta. Under 2020 blir en av Lantmännens viktigaste uppgifter att genomföra våra egna satsningar i linje med rapporten, och uppmana andra intressenter att ta sitt ansvar.

Att Lantmännen är ett företag som har basen på den svenska marknaden, är ledande i Östersjöområdet samtidigt som vi agerar globalt ger betydande möjligheter. Vår trovärdighet mot medlemmarna och vår ekonomiska styrka bygger på att vi kan vara ett kundnära företag som bidrar till att öka konkurrenskraften inom det svenska jordbruket, samtidigt som vi är en betydande internationell aktör. Under året köpte vi bland annat ett bageri i Australien, investerade i bageriet i Örebro för att säkra långsiktig utveckling och förvärvade en havreanläggning utanför Norrköping. Låt mig stanna där ett ögonblick – förvärvet av havreanläggningen i Kimstad är mycket strategiskt. Havre är en gröda som inte bara är väl anpassad till svenska förhållanden, utan också en gröda som ger spännande möjligheter till vidareförädling. Att Sverige tillsammans med Finland spelar en betydande roll på världsmarknaden ger intressanta utsikter för framtiden. Just utvecklingen av samarbetet och synergierna med våra finska verksamheter på lantbruksområdet får allt fastare former och visar sig tydligt både i satsningar på foderområdet och inom den digitala utvecklingen. Mer jordnära satsningar i Sverige under året är investeringar i spannmålslogistik som anläggningen i Hargshamn och uppgraderingar av flera foderanläggningar. På så sätt bidrar vi både till lönsamheten på gården och kan optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen.



De lantbruksnära verksamheterna har återhämtat sig från fjolårets utmaningar och andra delar av koncernen levererar resultat på rekordnivåer.

Lantmännen är ett företag med mycket starka rötter i svenskt lantbruk, det visste vi sedan tidigare. Men att de nya reglerna kring minimiomsättning skulle väcka ett så stort engagemang var vi inte riktigt beredda på. Därför måste man påminna sig att beslutet om minimiomsättning fattades av en enig stämma och att resultatet av Ågardialogen var tydligt – Lantmännen ska ägas av aktiva medlemmar. Det är med stor ödmjukhet jag konstaterar att många medlemmar vill fortsätta att följa utvecklingen inom Lantmännen även om man upphört med sitt lantbruk. Många har ökat sin handel för att nå minimiomsättningen, andra har tecknat förlagsandelar för att kunna bibehålla kontakten. De som avslutar medlemskapet får inbetalda och emitterade insatser utbetalda med en hög insatsutdelning som kvitto på en väl fungerade förening.

Jag nämnde inledningsvis att Lantmännen presterar ännu ett mycket starkt resultat. De lantbruksnära verksamheterna har återhämtat sig från fjolårets utmaningar och andra delar av koncernen levererar resultat på rekordnivåer. Det betyder också att årets föreslagna utdelning till Lantmännens medlemmar är den högsta någonsin till medlemmarna. Förslaget till utdelning följer vår utdelningspolicy men fokuserar på att tillföra det svenska jordbruket välbehövligt kapital. Styrelsen föreslår en återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk på 1,75 procent och 1,0 procent på maskinverksamheten. Styrelsen föreslår också stämman en insatsutdelning med 8 procent på insatsernas nominella värde och en insatsemission på 288 miljoner kronor. Den samlade utdelningen till medlemmarna uppgår totalt till 730 miljoner kronor. Lantmännens kooperativa affärsmodell levererar ett unikt mervärde i form av utdelning, men även satsningar på innovation, forskning och affärsutveckling bidrar till att stärka konkurrenskraften för det svenska lantbruket.

Att vara ordförande för Lantmännen är att vara ordförande för ett stabilt och robust företag – i en extremt föränderlig värld. För att möta nya utmaningar som kan vara allt från konsumenttrender till politiska och ekonomiska risker måste vi kunna luta oss tillbaka på en stark ekonomi samtidigt som vi bejakar utveckling och förändring. Strategiska positioner till 2030 är bland annat att Lantmännen ska vara norra Europas ledande företag inom agribusiness och ett globalt ledande bageriföretag. I det kortare perspektivet ser jag exportsatsningar, digitaliseringen inom jordbruket och mer samarbete med närstående organisationer och företag som viktiga initiativ. Mitt erbjudande och min utmaning är att engagera fler medlemmar i det framtida Lantmännen! Långsiktiga ägare och engagerade förtroendevalda möjliggör strategiska och lönsamma investeringar, för fortsatt utdelning och affärsnytta – i världsklass – till oss lantbrukare.

Jag vill avslutningsvis tacka alla medarbetare inom Lantmännen. Kompetenta och engagerade medarbetare och ledare är en av våra allra viktigaste resurser. Att vår vd och koncernchef Per Olof Nyman kan kombinera ett inspirerande ledarskap med en tydlig vision för utvecklingen är en mycket stor tillgång för oss alla. Det är människor som gör skillnad!

Kristianstad, februari 2020

Per Lindahl
Ordförande, Lantmännen

Vd har ordet

Lantmännens resultat, efter finansnetto och justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 1 877 MSEK – en betydande förbättring jämfört med förra årets resultat på 1 387 MSEK. Lantmännens resultat 2019 är det högsta någonsin, och beror framförallt på ett fortsatt starkt och fokuserat genomförande av vår strategi ”Jord till Bord 2030”.

Alla Lantmännens divisioner och affärsområden har förbättrat sina resultat under året och vi har flyttat fram våra positioner inom de flesta verksamhetsområden. Även om inledningen av året präglades av den svåra situationen efter 2018 års torka och värmebölja, så har den stora och kvalitetsmässigt bra skörden under 2019 bidragit till en stark återhämtning av resultatet inom lantbruksdivisionen.



Årets goda resultat innebär även att Lantmännens föreslagna utdelning på totalt 730 MSEK är den högsta någonsin, vilket är väldigt glädjande efter en period som varit utmanande för många av våra medlemmar.

Lantmännens viktigaste uppdrag är att bidra till en positiv utveckling på våra medlemmars gårdar – därför känns det extra bra att kunna leverera ett resultat för verksamheten på denna höga nivå.

Ett annat gott resultat kommer från vår medarbetarundersökning Insight, där resultaten inom både arbetsglädje och ledarskap har stigit ytterligare sedan den förra mätningen som gjordes för två år sedan. Det finns en tydlig korrelation mellan arbetsglädjen bland ett företags medarbetare och det finansiella resultatet, och även om vi har förbättringar kvar att göra inom vissa områden, så är detta för mig ett tydligt kvitto på att Lantmännen är ett företag som mår bra och att vi har medarbetarna med oss på resan mot att bli ett företag i världsklass.

Utvecklingen i våra affärer

Spannmålsaffären i *division Lantbruk* har under första halvåret fortsatt att präglas av konsekvenserna av sommartorkan 2018. 2019 års skörd blev desto bättre: den tredje största någonsin, och 12 procent större än den genomsnittliga skörden de senaste fem åren. Det är särskilt glädjande att årets skörd blev både stor och kvalitetsmässigt god efter

förra årets utmaningar. Lantmännen Maskin har under året genomfört ett besparings- och effektiviseringsprogram som gett goda effekter. Totalt levererade division Lantbruk ett något högre resultat än 2018.

Resultatet i *division Energi* är väsentligt högre än föregående år. Affärerna i divisionen har genomgående utvecklas positivt och samtliga affärer är väl positionerade inom sina respektive områden, vilket är en styrka inför framtida utveckling. Ett högt etanolpris under sista tertiet bidrog positivt till en stark avslutning på året. Den förvärvade havreanläggningen i Kimstad har också god potential att bli en stor och viktig affär för Lantmännen på sikt.

Inom *division Livsmedel* fortsätter framförallt Lantmännen Unibake att utvecklas väl, och på så gott som samtliga marknader har försäljningen och lönsamheten ökat. De större investeringar som genomförts i de nya bagerierna i Polen och Belgien utvecklas planenligt, liksom verksamheten inom den förvärvade australiensiska bageriverksamheten i Melbourne. Lantmännen Cerealia har under året genomfört ett genomgripande förbättringsarbete som nu börjat ge avsedd effekt i form av förbättrad produktivitet och lägre kostnadsnivåer.

Affärsområde Swecon levererar det högsta resultatet någonsin. Aktivitetsnivån har under året varit hög på samtliga Swecons marknader, även om vissa tecken på avmattning kunde märkas under årets sista månader. Efterfrågan på service och reservdelar är fortsatt stark, till följd av större maskinpopulationer och ökad maskinanvändning bland kunderna. Ett fortsatt viktigt område för maskinverksamheterna är att säkra tillgången på teknisk personal.

Affärsområde Fastigheter har under året levererat planenligt på en stabil nivå. Flera fastighetsutvecklingsprojekt pågår, och satsningar görs för att ytterligare expandera fjärrvärmeverksamheten under de kommande åren, bland annat genom nya värmepannor och samarbeten med lokala aktörer.

Höga ambitioner för framtiden

Lantmännens långsiktiga strategi sträcker sig till år 2030, då vi har ambitionen att vara den ledande aktören i spannmålsvärdekedjan från jord till bord i norra Europa. Efter en utmanande period till följd av torkan 2018 står vi nu åter i en stark position och utvecklas i enlighet med våra planer.



2019 har varit ett mycket framgångsrikt år, och de närmaste åren kommer att bli minst lika spännande. Både på egen hand och tillsammans med andra aktörer driver vi flera lovande initiativ inom såväl växtodling och animalieproduktion som internationella affärer och export. Vi fortsätter bland annat att investera i infrastrukturen för spannmål i Sverige, och vi ser stora möjligheter till fortsatt utveckling även i den finska lantbruksaffären.

Ett annat viktigt område för Lantmännen, och resten av samhället, är klimatfrågan. Förutom det kontinuerliga arbetet med att minska vår klimatpåverkan från bland annat produktion och transporter, så jobbar vi även med att flytta fram de strategiska positionerna inom hela värdekedjan, inklusive produktionen på gård. Rapporten "Framtidens jordbruk" handlar om att uppnå ett klimatneutralt jordbruk till år 2050 samtidigt som vi ökar skördarna, till exempel med hjälp av fossilfria lösningar, precisionsodling och växtförädling.

Ett företag i världsklass

De senaste åren har varit Lantmännens mest framgångsrika genom tiderna, och jag vågar säga att vi som företag befinner oss i en starkare position än någonsin tidigare. Vi kommer att fortsätta fokusera på att ytterligare stärka våra positioner på

marknaden: bland annat genom fortsatta investeringar i infrastruktur, produkt- och tjänsteutveckling och forskning och utveckling inom samtliga verksamhetsområden.

Jag är stolt över vad vi har åstadkommit hittills, och ser fram emot att fortsätta leda den kommande utvecklingen tillsammans med våra medlemmar, medarbetare och andra intressenter. På så vis skapar vi steg för steg ett företag i världsklass, som i sin tur ska bidra till att utveckla ett svenskt lantbruk som är det bästa i världen.

Stockholm, februari 2020

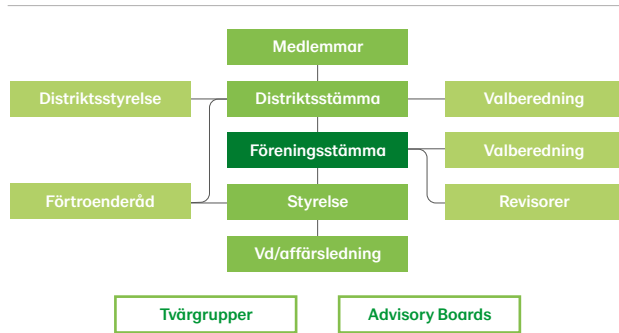
Per Olof Nyman
Vd och koncernchef, Lantmännen



Bondeägt och medlemsstyrt

Lantmännen är ett kooperativt företag som ägs och styrs av svenska lantbrukare. Uppdraget är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen. Så bidrar vi till att skapa ett livskraftigt lantbruk.

Lantmännens ägarmodell



Ägarstyrningen i Lantmännen sker i många olika forum, bland annat distriktsstämmor, föreningsstämma, koncernstyrelse och förtroenderåd. Varje medlem har en röst, och lika stor möjlighet att påverka på medlemsmöten och distriktsstämmor.

För att tillvarata styrkan i den kooperativa företagsformen är engagemang och dialog i distrikt, på medlemsmöten, förtroenderåd och olika arbetsgrupper viktigt. På så sätt kombinerar Lantmännen regionala och kundnära aktiviteter med omfattande nationell och internationell verksamhet.

Aktiva valberedningar på alla nivåer är en viktig faktor för att inspirera medlemmar till att engagera sig som förtroendevalda och utveckla ägarstyrningen.

Flera *tvärgrupper*, där aktiva medlemmar ingår, bidrar med erfarenheter och synpunkter, bland annat inom foder, spannmål och hållbart jordbruk. Tre *advisory boards*, inom Lantbruksmaskiner, Swecon och Energi, bidrar med medlemsnära kompetens.

Under hösten började tillämpningen av 2018 års nya stadgar där medlemmen ska ha minst 10 000 SEK i omsättning per år i handel med Lantmännen. I samband med detta ansökte cirka 3 500 medlemmar om utträde. *Ambassadörsprogrammet*, satsningen på yngre företagare och medlemmar påbörjades under året för 40 personer.

Distriktsorganisation

Lantmännens 20 distrikt är basen för medlemmarnas inflytande och en viktig länk mellan medlemmarna och Lantmännen. Distriktsstyrelserna arbetar regionalt i nära samarbete med Lantmännen Lantbruk och Maskin, men även med övergripande, strategiska frågor.

Förtroenderåd

Förtroenderådet, som består av bland annat ordföranden i Lantmännens distriktsstyrelser, är rådgivande till styrelsen och ska verka för en positiv utveckling av Lantmännen. Arbetet har bland annat handlat om utvecklingen av maskinaffären och tillämpning av de nya stadgarna. I samband med höstens möte besöktes Lantmännens foder- och havreanläggningar i Kimstad. Förtroenderådet fyller en viktig funktion för kommunikation och information mellan koncern, styrelse och distrikt.

Distriktsstyrelsekonferens

Konferensen hölls den 28 - 29 november 2019. Programmet fokuserade på rapporten "Framtidens jordbruk", Lantmännens bidrag till ett hållbart och fossilfritt jordbruk. Konferensen innehöll även presentationer av den lantbruksnära verksamheten, arbetet i advisory board och uppföljning från föreningsstämman. Till distriktsstyrelsekonferensen bjuds alla distriktsstyrelseledamöter och koncernstyrelsen in.

Lantmännens föreningsstämma 2019

Ordinarie stämma hölls den 8 maj 2019 i Stockholm. Åtta motioner behandlades under stämmodagen, bland annat om Stiftelsen Lantbruksforskning, spannmålsenheten och utveckling av Lantmännens mötesformer.

Ordförande Per Lindahl föreslog stämman att besluta om Lantmännens högsta ordinarie utdelning någonsin. Gästtalare var Danica Cragic Jensfelt, professor på KTH, som talade om artificiell intelligens och automatisering.



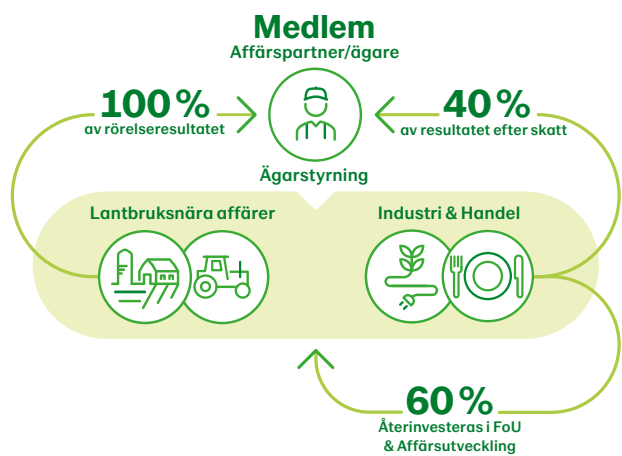
Var skapas resultatet?

Det ekonomiska resultatet genereras till största del inom förädlingsverksamheten, till exempel spannmålsförädling till mat eller bioenergi och via försäljningen av entreprenadmaskiner. En värdeskapande industri- och förädlingsverksamhet ger både avsättning för medlemmarnas spannmål och genererar stort mervärde. Lantmännen bidrar också till att utveckla lantbruket genom stora satsningar på forskning och utveckling inom många områden.

Utdelningspolicy

Principerna för utdelning läggs fast i den utdelningspolicy som styrelsen beslutar om. Avsikten är att utdelningsnivån ska anpassas till koncernens resultat, finansiella ställning, kassaflöde och strategiska investeringsbehov. Styrelsens målsättning är att Lantmännen över tid ska generera en jämn och stabil utdelning till medlemmarna i form av återbäring och efterlikvid, insatsutdelning och insatsemission. Insatsemissionen fördelas med 50 procent på handel med Lantmännen och 50 procent på inbetalda och emitterade insatser.

Lantmännens kooperativa ägarmodell bygger på affärspartnerskap och ägarskap



Återbäring och efterlikvid baseras på resultatet från de lantbruksnära svenska verksamheterna, Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Maskin och Swecon. Insatsutdelning och insatsemission baseras främst på resultatet från förädlings- och industriverksamheten i Sverige och internationellt; livsmedel, energi, anläggningsmaskiner och fastigheter.

Utdelning på fyra sätt

Alla medlemmar i Lantmännen får del av utdelningen från föreningen. Återbäring beräknas på medlemmens inköp från Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Maskin och Swecons svenska verksamheter.

Efterlikvid beräknas på medlemmens försäljning av spannmål, oljeväxter och trindsäd till Lantmännen Lantbruk. Insatsutdelning delas ut på medlemmarnas inbetalda och emitterade insatskapital. Insatsemission innebär att delar av resultatet, främst från Lantmännens industriverksamhet, fördelas på medlemmarna genom att kollektivt kapital förs över till individuellt kapital.

Insatskapital – inbetalt och emitterat

Lantmännens medlemmar bidrar med kapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2019 uppgick insatskapitalet till 2 959 MSEK (2 664). Insatskapitalet fördelar sig med 1 373 MSEK (1 318) som inbetalda insatser och 1 586 MSEK (1 346) som emitterade insatser.

Insatskapital

MSEK	2019	2018	2017	2016	2015
Inbetalda insatser	1 373	1 318	1 208	1 101	986
Emitterade insatser	1 586	1 346	1 256	1 198	1 160
Totalt	2 959	2 664	2 464	2 299	2 146

Förslag till utdelning

Styrelsen har för 2019 föreslagit stämman att lämna utdelning i form av återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige med 1,75 procent (1,5) och 1,0 procent (0,5) i återbäring på medlemmarnas inköp från Lantmännen Maskin och Swecons svenska verksamhet. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 205 MSEK (157).

Utdelning¹⁾

MSEK	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Återbäring och efterlikvid ²⁾	205	157	245	231	188	135	129	120	110	95
Extra vinstutdelning	-	-	133	-	-	-	-	-	-	-
Insatsutdelning ²⁾	237	213	222	207	193	178	171	88	78	68
Insatsemission ²⁾	288	250	100	70	50	150	-	80	152	177
Totalt	730	620	700	508	431	463	300	288	340	340

¹⁾ Redovisat belopp kan inkludera justering jämfört med tidigare års förslag. ²⁾ Enligt styrelsens förslag för 2019.



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

Styrelsen föreslår att insatsutdelning lämnas med 8 procent (8) på insatsernas nominella värde, totalt 237 MSEK (213) samt insatsemission med 288 MSEK (250).

Därutöver föreslås utdelning på förlagsandelar utgå med 6,5 procent (5,25), 16 MSEK (13) enligt villkoren i erbjudandet för förlagsandelarna. Förlagsandelarna har en löptid på 5 år och förföll den 30 december 2019.

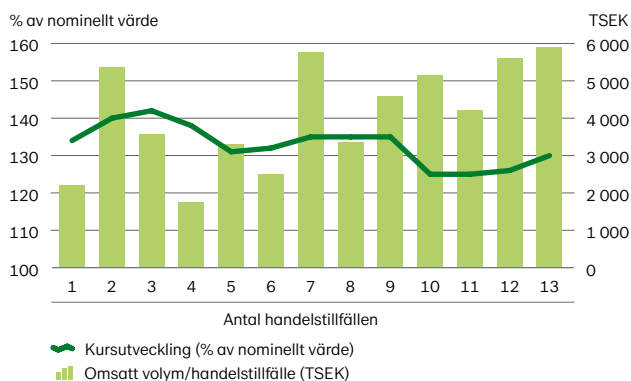
I november 2019 beslutade koncernstyrelsen om ett nytt program för förlagsandelar. Nya förlagsandelar till ett värde på 250 MSEK emitterades i januari 2020.

” **Genom en effektiv och kundnära lantbruksaffär och starka verksamheter inom hela spannmålsvärdekedjan, både i Sverige och internationellt, skapas långsiktig lönsamhet.**

Handel med emissionsinsatser

Sedan 2009 kan medlemmar i Lantmännen köpa och sälja emissionsinsatser. Inköpta emissionsinsatser ger samma rätt till insatsutdelning och nya emissionsinsatser som inbetalda insatser. 2019 genomfördes 13 (11) handelsomgångar och totalt var omsättningen 53 MSEK (19). Transaktionspriset varierade mellan 125 och 142 procent av nominellt värde.

Emissionsinsatser, handel och kursutveckling



Marknad och omvärld

Lantmännens viktigaste marknad är norra Europa med fokus på Norden och Östersjöområdet. På de flesta av Lantmännens geografiska marknader bedrivs flera parallella affärer med olika omfattning.

Lantmännen är väl positionerat på huvudmarknaderna i Östersjöområdet. Här har vi vår största försäljning, men vi är också verksamma på globala tillväxtmarknader, både genom helägda och delägda bolag samt partnerskap.

Lantmännens position från jord till bord är en unik plattform för att skapa en vinnande värdekedja lokalt och på en global marknad.

En föränderlig värld – Globala megatrender

- **Global och urban medelklass**, handel och export till Asien och Afrika blir allt viktigare för nordeuropeiska aktörer.
- **Konsumenttrender** som påverkar efterfrågan är smak, hälsa, ursprung, hållbarhet och bekvämlighet.
- **Tillväxt för animalieprotein** i utvecklingsekonomier, men ökat växtbaserat ätande i utvecklade ekonomier.
- **Kundkanalskifte** från dagligvaruhandel till restauranger, fackhandel och e-handel.
- **Digitalisering** skapar nya möjligheter för produktivitetsförbättring och nya kundupplevelser.
- **Hållbarhet** med fokus på klimat. Nya konsumenttrender och omprioriteringar inom industrin.
- **Politiska risker** såsom ökad protektionism och osäker handelspolitik; ökat fokus på självförsörjning inom livsmedel.

Marknadsutveckling

Den europeiska konsolideringen inom agribusiness och spannmålsvärdekedjan accelererar genom ett underliggande behov av att sänka kostnader och öka marknadsinflytandet i värdekedjan. Urbanisering och stigande inkomster leder till ökad andel medelklass med större köpkraft i främst Asien och Afrika, vilket öppnar nya exportmöjligheter för Lantmännen. Proteinskiftet på tillväxtmarknaderna driver efterfrågan på råvaror från åkermarken och skapar en växande global efterfrågan på foder. Konsumtionen av svenskt kött ökar på den svenska marknaden.

Marknaden för vegetabiliska livsmedel växer

Hälsosamma livsmedel blir allt viktigare och drivs av konsumentefterfrågan. Det vegetariska är en fortsatt stark trend, inte minst på den svenska marknaden där andelen som äter vegetariskt minst en gång i veckan är 43 procent. Hälsa är

Nordiska konsumenttrender

Smak – en grundläggande förutsättning

Hälsa – med njutning och balans som självklara delar

Ursprung – lokal produktion och transparens är fortfarande viktigt

Hållbarhet – konsumentefterfrågan skapar nya möjligheter

Bekvämlighet – "to go" fortfarande starkt, större del av livsmedelsutgifter läggs på restaurang



den starkast bidragande anledningen till valet att äta vegetariskt. Efterfrågan på bönor, ärtor och fiberrikt bröd växer, vilket innebär positiva tillväxtpotentialer för Lantmännen.

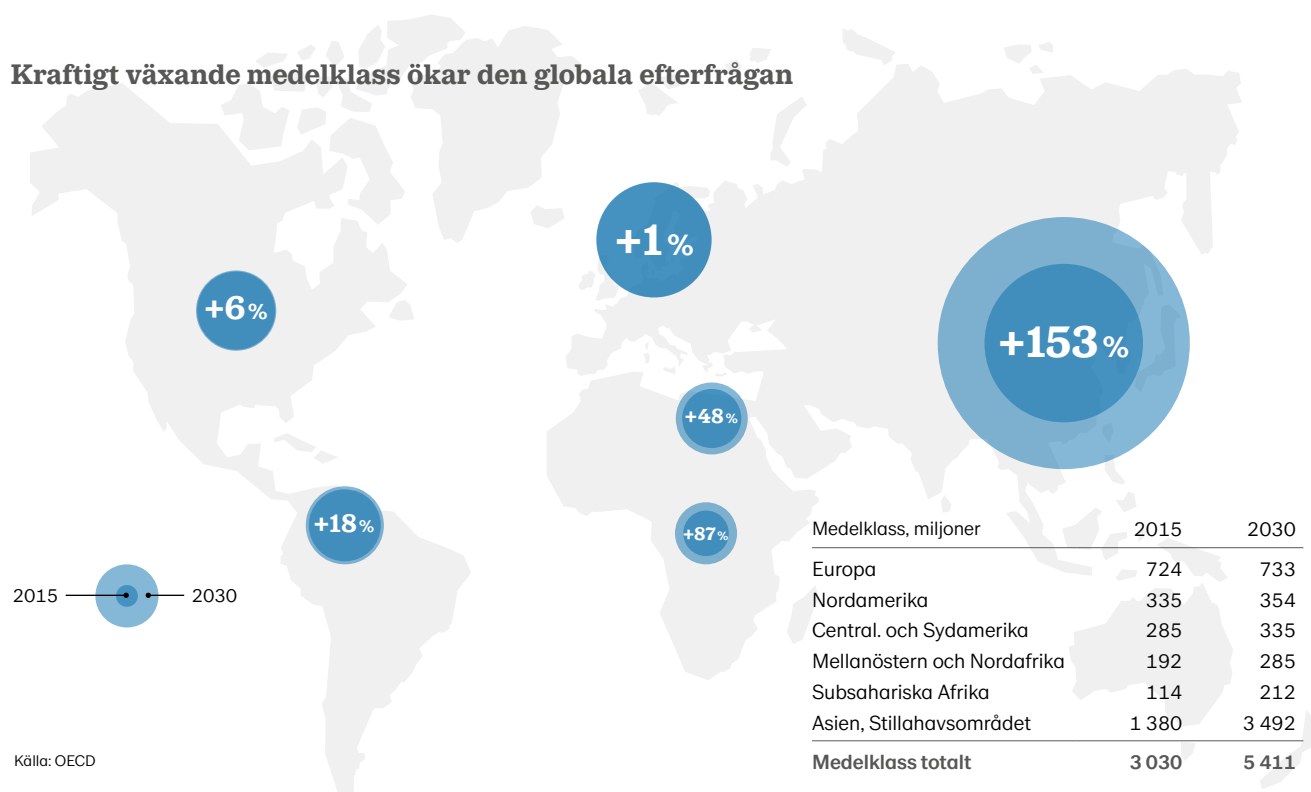
Bioenergi

Lantmännen ser ett ökat intresse för bioekonomi och bioenergi i Sverige och övriga EU. Den gemensamma målsättningen för EU är att tio procent av energin inom transportsektorn ska komma från förnybar energi 2020 och 14 procent 2030. Svårigheterna att nå uppsatta klimatmål kan vända den vanligt förekommande negativa synen på grödbaserade biodrivmedel i EU.

Tillväxt på Lantmännens huvudmarknader

	% av koncernens omsättning		Förväntad BNP-tillväxt 2020
	2019	2018	
Sverige	43	45	1,9 %
Finland	14	13	1,6 %
Tyskland	11	12	1,4 %
Danmark	7	7	1,6 %
Norge	4	5	2,3 %
Storbritannien	4	4	1,1 %
Baltikum	3	2	2,7 %
Polen	1	1	3,3 %
Huvudmarknader totalt	87	89	

Kraftigt växande medelklass ökar den globala efterfrågan



Växande medelklass

Medelklassen i Asien och Stilla-havsområdet väntas växa med två miljarder människor till år 2030



Förändrade dietvanor

Globalt ökad efterfrågan på animaliskt protein driver även efterfrågan på spannmål och foder



Förskjutning österut

Den ekonomiska makten och konsumentefterfrågan förskjuts successivt österut



Långsiktig tillväxt

Globalt underliggande efterfrågetillväxt på lantbruks och livsmedelsprodukter

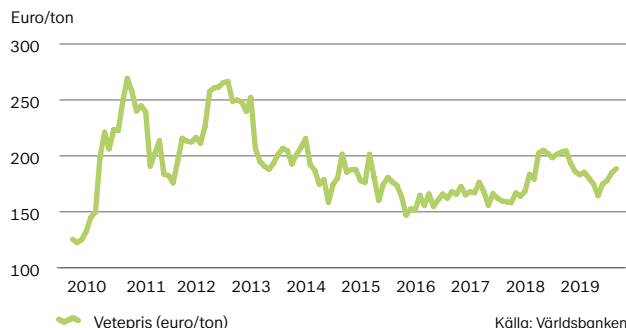
Spannmåls- och fodermarknaden

De naturliga förutsättningarna gör att spannmål och vall är de dominerande åkermarksgrödorna i Östersjöområdet vilket utgör basen för både växtodling och animalieproduktion. Marknaden präglas av hård konkurrens och prispåverkan av tillfälliga skiftningar i vädret och på längre sikt klimatförändringar.

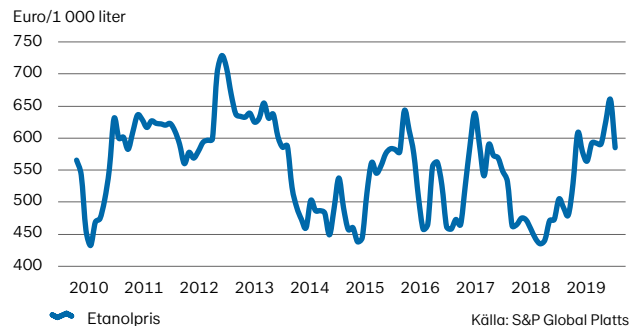


Klimatförändringarna innebär många utmaningar för jordbrukare globalt, men det öppnar också många nya möjligheter för det svenska jordbruket.

Volatil prisutveckling på råvarubörsen för vete



Volatil prisutveckling på råvarubörsen för etanol



Vår strategi från Jord till Bord 2030

Lantmännens strategi, Jord till Bord 2030, syftar till att utveckla verksamheten i Östersjöområdet samt att fortsätta utvecklas till att bli den ledande aktören i spannmålsvärdekedjan i norra Europa. Ambitionen är att tillsammans med medlemmarna uppnå världsklass.



Lantmännen tillhandahåller produkter och tjänster

Lantmännen skapar värde från åkermarken

Vårt uppdrag är basen för strategin

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

Vårt långsiktiga mål

Lantmännen ska vara en ledande aktör i spannmåls värdekedja från jord till bord i norra Europa.



Vår position från jord till bord är en unik plattform för att skapa värde från åkermarken – både lokalt och globalt.

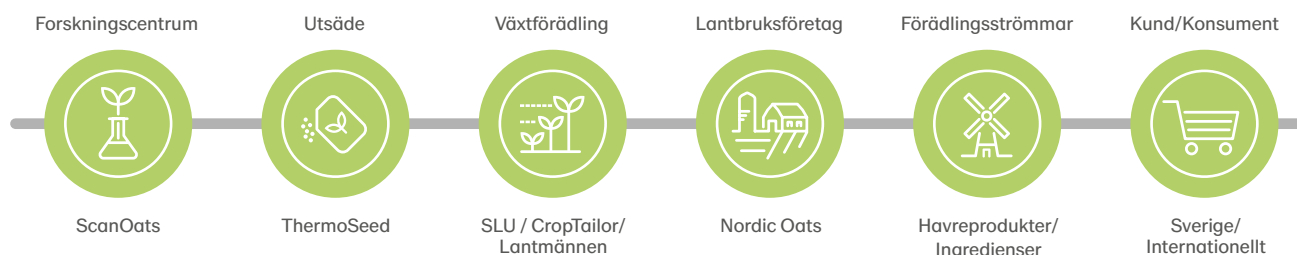
Idag och inför framtiden ser vi en ökande efterfrågan på råvaror och nya framsteg inom innovation och hållbarhet samt styrkan i att vara ett lantbrukskooperativ som nyckelfrågor för vår strategi. Möjligheterna i marknadsutvecklingen skapar stor potential att öka både volym och lönsamhet i alla delar av värdekedjan – och därmed ökad konkurrenskraft för lantbrukaren och avkastning till våra medlemmar. Lantmännen ska utveckla affärer i hela värdekedjan.

Lantmännens mål för strategisk position 2030

JORD TILL BORD
2030

- Norra Europas ledande agribusinessföretag
- Ett ledande livsmedelsföretag baserat på åkermarkens resurser och med en nordisk tradition och ursprung
- Ledande aktör inom cirkulärt och åkermarksbaserat bioraffinaderi i Östersjöområdet
- Globalt ledande bageriföretag med en stark bas i norra Europa
- Norra Europas ledande mälteribolag med sikte på globala kunder
- Ledande distributör av anläggningsmaskiner i norra Europa
- Ett antal nya lönsamma affärer baserade på innovation från jord till bord
- En välutvecklad och lönsam portfölj av strategiska innehav

Lantmännens havrevärdekedja är ett exempel på hur vi stärker medlemmarnas position



Lantmännen är väl positionerat inom havrevärdekedjan med starka samarbeten inom både FoU och inom Växtförädling, genom ThermoSeed har vi en egen teknologi för kemiskt fri betning av utsäde. Vår kommersiella affär är redan idag stor på både spannmål och konsumentprodukter.

Fundamentet i strategin bygger på fyra huvudområden

- 1 Att som affärspartner till lantbruket utveckla långsiktiga och lönsamma lantbruksföretag med utgångspunkt från åkermarken – genom rådgivning, utveckling av foder och odlingsmetoder, lantbruksmaskiner och digitalisering ökar lantbrukets produktivitet.
- 2 Att utveckla en internationellt konkurrenskraftig spannmålsverksamhet – dels genom spannmålshandel, dels genom ökat värdeskapande i spannmålsvärdekedjan, möjliggör vi också ökad lönsamhet på gården.
- 3 Vår unika position som omfattar hela värdekedjan från jord till bord ger möjlighet att skapa nya affärskoncept i förädlingsindustrin baserat på ledarskap inom hållbarhet och innovation, och nya affärer som skapar ökad lönsamhet, till exempel en ledande position inom havre.
- 4 Att med utgångspunkt i vår värdekedja investera i affärer nära vår kärnverksamhet eller som kompletterar den genom strategiska portföljinnehav.



Koncerngemensamma projekt och initiativ för lönsam tillväxt

Spannmålsstrategi

Spannmålsstrategin *från jord till bord* är ett bärande fundament i Lantmännens strategi med fokus på att utveckla spannmålsenheter och vidareutveckla infrastrukturen. Lantmännen arbetar även för utvidgad spannmålsaffär genom portföljinnehav inom Östersjöområdet.

Foder- och animaliestrategi

Efterfrågan på animalieprodukter och foder är på global uppgång. Lantmännen har en ledande position inom foder i Sverige och Finland.

Vårt digitala lantbruk – LM²

Lantmännen driver utvecklingen av det digitala lantbruket genom digitala tjänster och verktyg i portalen LM².

Functional foods (funktionella livsmedel)

Ett växande konsumentintresse för hälso- och livsstilsfrågor ökar efterfrågan på livsmedel med positiva mervärden.

Export från jord till bord

Lantmännen exporterar jordbruksråvaror, processade produkter och färdigproducerade livsmedel.

Innovationsinitiativ

För att generera värde inom lantbruket läggs stor vikt på forskning och utveckling av produkter och tjänster på egen hand och i samarbete inom foder, insatsvaror, maskiner och lantbrukets digitalisering.

Plast och förpackningar

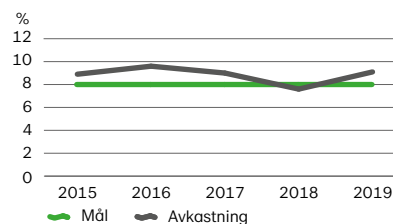
Lantmännen har utvecklat en plaststrategi för bättre resurseffektivitet och minskad klimatpåverkan.

Lantmännens strategiska mål

Varje affär har sin aktuella affärsplan som finansiell målsättning. De strategiska målsättningarna för koncernen och affärerna omfattar även icke-finansiella områden.

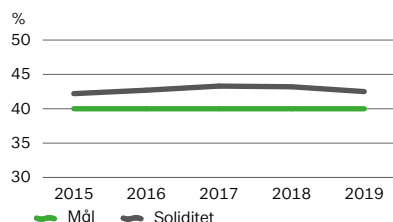
Avkastning på eget kapital Mål **8 %** Utfall **9,1 %**

Koncernens avkastningsmål är beroende av portföljens sammansättning. Nuvarande affärsportfölj beräknas ha en total avkastningspotential på 8 procent på eget kapital. Avkastningen på eget kapital uppgick under 2019 till 9,1 procent (7,6). Den genomsnittliga avkastningen på eget kapital de senaste fem åren har uppgått till 8,8 procent.



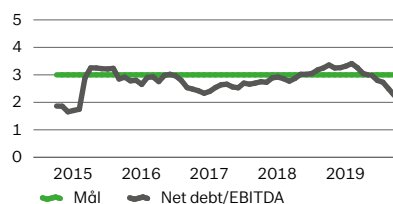
Soliditet Mål **40 %** Utfall **42,5 %**

Lantmännens mål för soliditet är minst 40 procent vilket reflekterar Lantmännens önskade finansiella riskprofil och styrelsens syn på långsiktig finansiell stabilitet. Soliditeten per den 31 december 2019 uppgick till 42,5 procent (43,2).



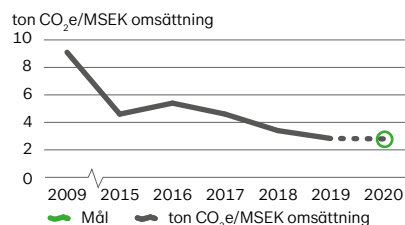
Nett debt*/EBITDA* Mål **<3** Utfall **2,25**

Nett debt/EBITDA indikerar hur snabbt företaget kan återbetala sina skulder (uttryckt i år). Lantmännens ambition är att nyckeltalet över tid ska vara under 3, detta för att säkerställa finansiell stabilitet. Nuvarande Nett debt/EBITDA ligger på 2,25 (3,25). * Enligt bankdefinition.



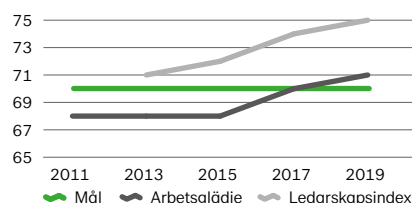
Klimat Mål **40 %** Utfall **39 %**

Koncernens mål är att minska klimatutsläppen från egen verksamhet med 40 procent 2015-2020, räknat i ton CO₂e per MSEK omsättning. Övergång till förnybar el, energieffektiviseringar och konverteringar till förnybara bränslen minskade klimatutsläppen under 2019. Utfall 2019 var 39 procent (26) vilket är på god väg för att uppnå målet till 2020.



Medarbetarskap/ledarskap Mål **70** Utfall **71/75**

Våra medarbetares arbetsglädje och ett bra ledarskap har stor betydelse för Lantmännens framgång. Dessa index följs upp i medarbetarundersökningen Insight, som genomförs vartannat år. Medarbetarundersökningen hösten 2019 visade ett starkt resultat. Vi överträffade målet för arbetsglädje: 71 (70) – och målet för ledarskap: 75 (74).



Beskrivning av finansiella nyckeltal, se ➔ sid 74.

Hållbar affärsutveckling

Lantmännen är drivande i utvecklingen mot hållbara livsmedels- och bioenergisystem. Förnybar råvara från åkermarken är basen när vi utvecklar affärer som strävar mot cirkularitet, där potentialen i odlingen är optimerad, flöden sluts, resurseffektiviteten ökar med minimal påverkan på människa och miljö.

Lantmännens styrka är kunskap, närvaro och samarbete genom hela värdekedjan och satsningar på forskning och innovation. Det är en grund för utveckling av våra erbjudanden som svarar mot marknadens behov av produkter med hållbara mervärden för hälsa, klimat och miljö. Avgörande är ett strategiskt samarbete med viktiga intressenter.

Fyra fokusområden

Lantmännen arbetar i fyra fokusområden där vi hanterar hållbarhetsmöjligheter och utmaningar, och med mål för vad vi vill uppnå.

- **Hållbar odling:** vi tar en aktiv roll och driver utvecklingen av ett mer hållbart jordbruk som ger ökad tillgång på hållbara livsmedel, bioenergi och biobaserade material.

- **Hållbara produkter:** Lantmännen utvecklar och erbjuder innovativa produkter och tjänster inom lantbruk, bioenergi och livsmedel med hållbara mervärden för hälsa, klimat och miljö.
- **Säker och resurseffektiv produktion:** Vår produktion ska vara effektiv och vi arbetar ständigt för att optimera resurser i alla led. Samtidigt som produktionen ska vara säker för våra medarbetare och andra aktörer.
- **Ansvar i leverantörskedjan:** Vi arbetar metodiskt för ansvarsstagande i leverantörskedjan så att intressenter ska känna sig trygga i att vi har kunskap och kontroll och minimerar negativ påverkan på människor, djur, miljö och naturresurser.
Läs mer på → lantmannen.se

”

Vi utvecklar hållbara produkter och tjänster, klimatsmart foder samt hälsosamma livsmedel, klimatberäknade råvaror och etanol med ledande hållbarhetsprestanda.



Framtidens jordbruk

Vi lever i en tid med stora utmaningar där jordbruket är en av de viktigaste pusselbitarna för att uppnå en hållbar utveckling globalt. Lantmännen har kartlagt potentialen för framtidens jordbruk.

Svenskt jordbruk anses vara ett av världens mest hållbara. Trots detta kvarstår utmaningar, som att minska klimatpåverkan, öka miljönyttor och värna biologisk mångfald. Samtidigt behöver produktionen öka för att möta en ökande efterfrågan på mat och biobaserad råvara. Dessutom



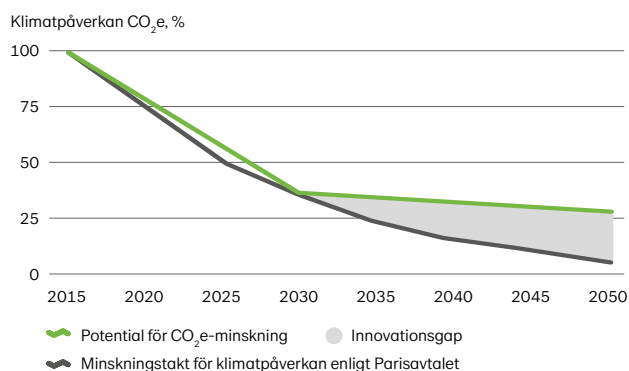
Lantmännens rapport om framtidens jordbruk visar utvecklingen mot ökad produktion och minskad klimat- och miljöpåverkan.

måste odlingen ske på ett sätt som gör att odlingsmarkens långsiktiga bördighet bibehålls. En förutsättning för att möjliggöra fortsatta investeringar i ett livskraftigt svenskt jordbruk är lönsamma svenska gårdar. Det behövs också stora språng i innovation. Detta kommer att kräva insatser från aktörer genom hela värdekedjan fram till slutkonsument, svensk hållbart producerad mat måste värderas högre.

Lantmännen har, tillsammans med svenska lantbrukare, alltid tagit ansvar för utvecklingen av jordbruket. Åkermarken är den viktigaste och mest värdefulla resursen i vår verksamhet. Lantmännens kooperativa modell, med 20 000 lantbrukare som ägare, innebär att vi är många som delar på ansvaret och investerar i den. Vinsten går tillbaka till det svenska jordbruket som utdelning till ägarna samt genom Lantmännens investeringar i forskning.

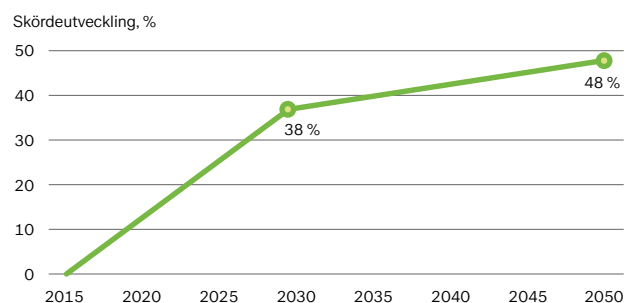
Innovation, hållbarhet och långsiktighet är ledord och varje år avsätts 250-350 MSEK för forskning som sker både i egen regi och i partnerskap med andra företag och organisationer. Med verksamhet i hela värdekedjan från jord till bord, har vi goda förutsättningar att fortsätta att ställa om och driva förändring. Nu ökar vi takten för att hantera utmaningarna för framtidens jordbruk.

Potential för minskad klimatpåverkan till 2050



Potential för att minska klimatpåverkan från odlingen, beräknat per ton höstvetete, samt gap mot Parisavtalet, det vill säga den minskningstakt som krävs för att nå internationella klimatmål vilket är att halvera utsläpp vart tionde år.

Potential för skördeutveckling 2015-2050



Potential för skördeökning 2015-2050, räknat per hektar höstvetete. Läs mer i rapporten Framtidens jordbruk.



Odlingsledet är den viktigaste delen

I odlingsledet byggs kolhydrater, proteiner och andra näringsämnen upp. Det är därför också naturligt att det är i odlingen som största delen av resurser förbrukas och miljöpåverkan uppstår. I odlingsledet binds också koldioxid in i grödan och en del stannar i marken, främst i rotsystemen. Vissa utsläpp kan inte förhindras, då det handlar om biologiska processer, vilket tas hänsyn till i Parisavtalet och de svenska klimatmålen.

Mot framtidens jordbruk

Under 2019 har Lantmännen intensifierat arbetet med att kartlägga områden som är kritiska för ett hållbart svenskt jordbruk till 2050. Vi ser att det finns potential för det svenska jordbruket att leva upp till internationella och nationella klimat- och miljömål och parallellt öka skördarna med upp till 40 procent till 2030 och 50 procent till 2050.

Omställningen berör parter i hela värdekedjan, som lantbrukare, affärspartners, handel, myndigheter, politiker och konsumenter. Därtill krävs:

- Tillgång till hållbara insatsvaror som drivmedel, växtnäring och växtskydd och att dra nytta av och tillämpa bästa möjliga teknik för att realisera potentialen.
- Politiska styrmedel som premierar hållbara odlingsmetoder och insatsvaror.
- Kraftigt ökande resurser till forskning och innovation.

För Lantmännen innebär det att ta en ledande roll för att driva utvecklingen utifrån vår forskningsverksamhet och våra affärer. Vi söker aktivt partnerskap och samverkan för att hitta de lösningar som tar oss till framtidens jordbruk.

Odlingsprogram driver utvecklingen

Klimat & Natur, Lantmännens odlingsprogram för framtidens jordbruk som ger affärspartners och konsumenter

möjlighet att redan idag bidra till utvecklingen. I programmet produceras mjöl som odlats för minskad klimatpåverkan och ökad biologisk mångfald. Sedan 2015 har klimatavtrycket för odling av vete och råg enligt programmet minskat med 20 procent, och skapat gynnsammare förutsättningar för lärkor. Vi gör det med fortsatt hög avkastning från odlingen och god kvalitet på spannmålen. Nya kriterier lades till inför skörd 2020 som innebär att klimatpåverkan minskar ytterligare 10 procent genom fossilfri traktorkörning och aktiviteter för biologisk mångfald som blommande zoner lades till. Framåt ser vi att till exempel fossilfri mineralgödsel, växtförädling och precisionsodling blir viktiga för minskad klimatpåverkan, liksom att bredda odlingsprogrammet till fler grödor.

Potential för produktionsökning per hektar för höstvede är cirka 50 procent och klimatpåverkan har potential att minska med 70 procent till 2050 med idag känd teknologi och kunskap.



Vägen till framtidens jordbruk, med sikte på 2050, kommer att kräva insatser från hela branschen.

Den ekologiska värdekedjan

Lantmännen är en stor aktör på den svenska ekologiska marknaden. Efterfrågan från konsumenter är vikande men har stabiliserats på en hög nivå, och genom att utveckla den ekologiska värdekedjan kan Lantmännen bidra till stärkt konkurrenskraft för svenska lantbrukare. Strategin för de ekologiska affärerna har målet att fördubbla handeln med ekologisk spannmål 2016-2020. Under 2019 var resultatet 115 000, en mindre ökning från 2018. Lantmännen fortsätter ta en aktiv roll för att stärka förutsättningarna för ekologisk produktion och export.

Nytt klimatmål för primärproduktionen

I klimatarbetet har vi målsättningen att arbeta i linje med Parisavtalet vilket innebär att halvera utsläpp vart tionde år. Lantmännen har kartlagt potentialen för framtidens jordbruk och, baserat på detta, antagit ett nytt klimatmål.

Vi ska skapa förutsättningar för en hållbar primärproduktion, vilket omfattar den första delen i odlingsledet – det som händer på gården – med halverad klimatpåverkan vart tionde år för att nå klimatneutralitet 2050. Samtidigt ska biologisk mångfald gynnas och produktionen öka för att säkra livsmedelsförsörjningen för en växande befolkning. Det innebär att vi, utifrån konsumenternas och kundernas efterfrågan, ska erbjuda produkter med ledande klimatprestanda.

”

Lantmännens klimatarbete ska minska egen påverkan, rusta verksamheten för framtidens förutsättningar, för att bidra till en mer klimatsmart produktion av livsmedel, energi och biobaserade produkter.

Vi ska driva utvecklingen av kunskap, teknik och odlingsmetoder för att nå målsättningen och utveckla produkter och tjänster som ger lantbruksföretagen förutsättningar att nå målet.

En kartläggning som presenteras i rapporten *Framtidens jordbruk* definierar hållbar odling och vilka åtgärder som minskar klimatpåverkan och annan miljöpåverkan samtidigt som produktionen ökar.

Klimatmål för produktion och transporter

Sedan 2009 har vi haft ambitiösa mål om att minska klimatpåverkan från den egna produktionen. Mellan år 2009-2015 minskade klimatpåverkan från egen produktion med 40 procent och vi arbetar för ytterligare 40 procents minskning till 2020.

Årets utfall är en minskning med 39 procent från 2015. Arbeta pågår för att effektivisera energianvändningen och fasa ut fossila energikällor i spannmålshandlingen, i fjärrvärmeproduktionen och i bageriverksamheten. Vi är redan på god väg att nå våra mål om en fossilfri egen produktion i Sverige och Norge senast 2025 och arbetar mot målen i övriga Norden senast 2030 och övriga Europa senast 2040.

Lantmännen har också som mål att minska klimatpåverkan från köpta transporter med 70 procent till 2030. Under året har vi arbetat fram strategier för mer hållbara bränsleval och för uppföljningsmetoder som driver förbättringar. Årets utfall är fortsatt i nivå med basåret 2009 och ytterligare arbete krävs för minskningar. Läs mer på [➔](#) sid 22.



Innovation för framtida konkurrenskraft

Vi satsar årligen 250-350 MSEK i forskning och utveckling för att öka värdet på spannmål från jord till bord. Forskning behövs för att möta framtidens utmaningar och säkerställa vår konkurrenskraft. Genom satsningarna skapar vi nya affärer i samarbete med lantbruksföretagen.

Innovation ger grödor för framtidens odling

Framtidens odling behöver robusta odlingssystem med hög produktivitet under skiftande väder- och klimatförhållanden. Produktionen ska kunna öka samtidigt som vi minimerar miljöeffekter och bevarar biologisk mångfald. Genom Lantmännens Forskningsstiftelse har metoden *genomisk selektion*, som visar goda resultat för havre, även införts i förädlingsprogrammet för vårvete.



Lantmännen stödjer projekt som utnyttjar potentialen i jordbrukets förädlingskedja och bidrar till ett biobaserat samhälle.

Digital utveckling

Det finns stor potential att förbättra avkastning, kvalitet och hållbarhet genom precisionsodling och digitalisering. Med stöd från Lantmännen och andra företag har Forskningsinstitutet RISE startat en testbädd för digitaliserat jordbruk, där ny teknik och innovationer inom jordbruket testas och utvecklas i verklig miljö.

På lång sikt kan utvecklingen leda till uppkopplade åkrar, självkörande maskiner och system för dataanalys som bidrar till ett mer hållbart och lönsamt jordbruk.

Växtbaserade livsmedel

Lantmännen strävar efter ny kunskap för goda, hälsosamma och innovativa livsmedel. Några exempel är forskning som förbättrar brödkvalitet, hållbarhet, och fraktionering av spannmål och baljväxter för nya ingredienser.

Vi arbetar även med att utveckla affärer med hälsofrämjande ämnen, som kolesterolsänkande betaglukan. I ett projekt stöttat av Lantmännens Forskningsstiftelse har forskare visat att mängden betaglukan i korn och havre kan fördubblas genom växtförädling. Genom stöd från Lantmännen har forskare tagit fram en metod som löser upp ett fiberlager i vetekli. På så sätt kan protein lösgöras, koncentreras och användas som livsmedelsingrediens. Lantmännen satsar på forskning på livsmedel där hälsosamma antioxidanter från broccoli ingår.

Cirkulär affärsutveckling

Lantmännen driver projekt som utnyttjar potentialen i jordbrukets förädlingskedja och bidrar till ett biobaserat samhälle. Tre industridoktorander arbetar för att arbeta med forskningsresultat i affärs- och produktutveckling. Projekten fokuserar på vallfoder, mjölk kvalitet och funktionella livsmedelsingredienser. Gemensamt är att öka kvalitet och värde på råvara och sidoströmmar.

Partnerskap och kompetensforum

Lantmännen och SLU Grogrund driver projekt om efterfrågan på växtbaserade, proteinrika produkter och dess kvaliteter. Ett exempel på detta är metoden genomisk selektion, som ska ge nya timotejsorter för odling i hela landet.

ScanOats vid Lunds universitet bedriver industriforskning med stöd av Lantmännen. Där står havre i fokus, från växtförädling och odling till produkter med goda hälsoeffekter.

Timotej är Sveriges mest odlade vallgräs och bidrar till en effektiv grovfoderproduktion och vallens generellt positiva effekter på mullhalten i marken.



LANTMÄNNENS
FORSKNINGSSTIFTELSE

Lantmännens Forskningsstiftelse

Lantmännens Forskningsstiftelse investerar årligen 25 MSEK i forskning vid universitet, högskolor och institut. I öppen utlysning väljs projekt inom Lantbruk och maskin, Bioenergi och gröna material, Livsmedel och förpackningar. Målet är ökad jordbruksproduktion med minimerad miljöpåverkan och jordbrukets bidrag till ett biobaserat samhälle. För livsmedel är målet ökad kunskap om spannmål och baljväxter för framtidens hållbara livsmedel.

Lantmännen Växthuset

Lantmännens Växthus är ett utvecklingsprogram som tar emot innovativa affärsidéer från medarbetare, medlemmar, entreprenörer och startups. Under 2019 satsade Växthuset särskilt på foder. Lantmännens Växthus vann Livsmedelspriset 2019.



Aktiv dialog och samverkan

Samverkan mellan politik, näringsliv och intresseorganisationer är viktigt för att möta framtidens utmaningar. Genom ett aktivt påverkansarbete bidrar Lantmännen till en positiv samhällsutveckling som också främjar våra affärer.

Stärkt svensk livsmedelsproduktion

Den svenska livsmedelsstrategin syftar till att öka livsmedelsproduktionen genom att nyttja och utveckla livsmedelsvärdekedjan fullt ut. Viktiga frågor är ökad export, innovation, konkurrenskraft och klimat. Lantmännen deltar aktivt genom utformning av initiativ, till exempel Sweden Food Arena som ska öka innovationsgraden i livsmedelsvärdekedjan och stärka konkurrenskraften.

Initiativ för ökad tillväxt

I samverkan driver Lantmännen flera initiativ för ökad tillväxt i svenskt lantbruk och livsmedelsproduktion. Bolaget *Tillväxt för svensk animalieproduktion* drivs tillsammans med LRF och HKScan och erbjuder lantbrukare kapital för investeringar som bidrar till tillväxt och konkurrenskraft.



Tillsammans med Växa, LRF, och Hushållningssällskapet gör Lantmännen en satsning för ökad precisionsodling och digitala lantbruksnära tjänster. I *Animore* samlas aktörer i ett kompetensnav som ska utveckla innovativa produkter för ökad konkurrenskraft i den svenska animalieproduktionen.

Viktiga näringspolitiska frågor under året

Lantmännen driver specifika näringspolitiska frågor som är av stor vikt för våra affärer. Viktiga frågor i EU är exempelvis synen på grödbaserade biodrivmedel och jordbrukets klimatpåverkan, och i Sverige fokuserar Lantmännen bland annat på jordbrukets energianvändning och förutsättningarna för inhemsk produktion av biodrivmedel.

EU har nyligen lanserat "Green Deal" (Den Gröna Givna), som innebär att i stort sett alla regelverk och strategier som berör klimat, energi och miljö ses över och skärps. Detta kommer sannolikt att påverka värdekedjorna för bioenergi och livsmedel, såväl i primär- som i industriled. Lantmännens strategi är väl i linje med "Green Deal".

Branschinitiativ och forum för samverkan

Lantmännen deltar i ett flertal organisationer och har under året varit med och skapat Responsible Shipping Initiative samt gått med i Transparency International Sveriges näringslivsforum. Lantmännen arbetar också tillsammans med LRF med flera med att ta fram en färdplan för fossilfri konkurrenskraft till *Fossilfritt Sverige*. Lantmännen driver frågor som ansvarsfullt producerad soja och palmolja genom branschsamarbeten.

Lantmännens aktuella frågor i dialoger

Exempel på aktuella frågor 2019

- Sveriges nationella livsmedelsstrategi
- Transporter och klimatpolitiska styrmedel
- Jordbrukets klimatpåverkan och frågor kopplat till hållbar odling
- Bildandet av Sweden Food Arena
- Regelverk och inriktning för biodrivmedel i Sverige och EU



Aktiv dialog i organisationer och nätverk

- *Livskraftigt Lantbruk*: LRF, KRAV, Sweden Food Arena, Spannmålsodlarna, LRF Växtodling, Svensk Kooperation
- *Ansvarsfullt producerad mat*: Livsmedelsföretagen, Konsumentföreningar, Hållbar livsmedelskedja, Svenska Sojdialogen
- *Grön energi/bioekonomi*: Hagainiativet, SPBI, Copa/Cogeca, Svebio, World Bioenergy Assoc., Klimatneutrala Godstransporter samt ePURE

Våra medarbetare

Lantmännen arbetar långsiktigt med att attrahera och utveckla ledare och medarbetare, att öka mångfald och jämställdhet samt att skapa säkrare och mer engagerande arbetsplatser.

Engagerade medarbetare och ledare

Vartannat år genomförs en medarbetarundersökning som uppföljning på hur medarbetarskap och ledarskap fungerar. I undersökningen under hösten 2019 var resultat för arbetsglädje 71 (70) och resultatet för ledarskapsindex 75 (74). Resultaten har förbättrats sedan den senaste mätningen, och är över snittet jämfört med liknande företag.



Lantmännen arbetar kontinuerligt med att vidareutveckla kompetens och ledarskap. Centrala delar för att nå målen är vår rekryteringsprocess, ledarskap och interna utvecklingsmöjligheter.

Varje år genomförs medarbetarsamtal med fokus på individuella prestationer i relation till uppsatta mål och våra värderingar. En viktig del är medarbetarens kort- och långsiktiga utvecklingsplan.

Lantmännen fortsätter arbetet med att objektivt identifiera och bedöma långsiktig utvecklingspotential, och våra internationella utvecklingsprogram för medarbetare som har stor potential att ta ledarskapsroller. Av alla chefsrekryteringar under 2019 har 46 procent (48) tillsatts med interna

kandidater, målsättningen till år 2020 är 50 procent. Lantmännen arbetar långsiktigt med att öka jämställdheten och stärka det internationella perspektivet. Samtliga divisioner och affärsområden har uppsatta mål och aktivitetsplaner.

En attraktiv arbetsgivare

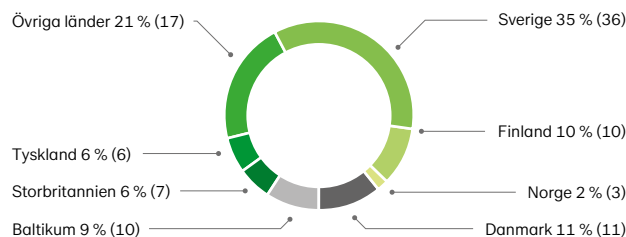
Under 2019 fortsatte arbetet med att stärka Lantmännens varumärke som arbetsgivare och kommunikationen med medarbetare. Det övergripande syftet är att skapa stolthet och passion hos befintliga medarbetare – och att attrahera och skapa nyfikenhet för Lantmännen hos potentiella medarbetare.

Lantmännen har fått utmärkelsen "Årets talangföretag 2019" efter att för sjätte året i rad ha nominerats av talangnätverket 4Potentials. Utmärkelsen tilldelas det företag som är bäst på att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla talanger. Lantmännen har också utnämnts till "Årets raket" i den senaste rankingen från företaget Universum, som mäter hur attraktiva företag är bland ekonom- och ingenjörstudenter.

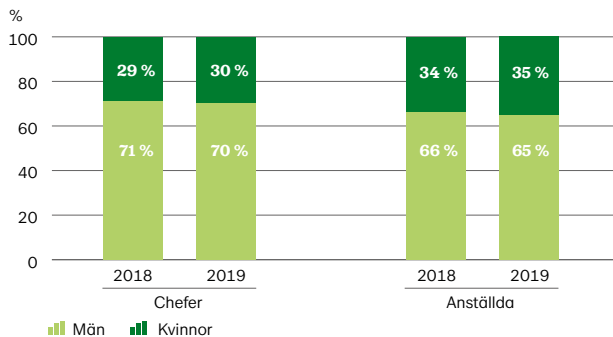
Lantmännen har ett återkommande traineeprogram med utbildning inom ledarskap och affärsutveckling.

Utöver monetär kompensation och förmåner tar Lantmännens ersättningspolicy även hänsyn till faktorer som balans i arbetslivet, internationella uppdrag, utveckling och uppskattning samt långsiktiga incitament för ledande befattningshavare. ▶▶

Våra medarbetare – geografisk fördelning



Fördelning kvinnor och män





**Bra ledarskap
och hög arbets-
glädje – mäts
vartannat år**

**Ökad mångfald
i ledningsgrupper
och team**

**Intern rörlighet
varannan chef ska
internrekryteras**

**Säker
arbetsmiljö
fokus på att mini-
mera olycksfall och
sjukfrånvaro**

Säker arbetsmiljö

Lantmännen gör aktiva insatser för att skapa en god säkerhetskultur, och som ett led i detta arbetar vi systematiskt med att identifiera och minimera risker i arbetsmiljön genom regelbunden uppföljning av arbetsmiljöarbetet. Uppföljning görs också genom ett 60-tal skadeförebyggande besiktningar per år i produktionsanläggningarna. Arbetsmiljöutbildningar hålls kontinuerligt, och verktyg kommer att tas fram för att öka medvetenheten och kunskapen om arbetsmiljö.

Ett webbaserat verktyg för rapportering, utredning och uppföljning av olyckor, tillbud och riskobservationer finns tillgängligt i verksamheten. 2019 minskade olycksfallsfrekvensen till 12,8 och Lantmännen har ett nytt mål för olycksfallsfrekvens < 1 till 2030. Under året inträffade en tragisk bilolycka på allmän väg där en Lantmännenanställd omkom.

Baserat på resultatet i medarbetarundersökningen *Insight* görs ett kontinuerligt arbete för att identifiera

förbättringsområden och förbättra hälsoaspekter, bland annat vad avser psykosocial arbetsmiljö och arbetsbelastning. Sjukfrånvaron under 2019 har minskat jämfört med året innan.

Lantmännen har en etablerad rutin, så kallad whistleblowing, för att alla medarbetare tryggt och enkelt ska kunna rapportera missförhållanden eller att något inte följer lagstiftning, Lantmännens uppförandekod, riktlinjer eller policyer. Lantmännens medarbetare kan anonymt, på sitt eget språk, rapportera iakttagelser och farhågor i ett webbaserat system. Under 2019 registrerades sammanlagt 12 (15) rapporter från 5 länder. Samtliga fall har behandlats av Lantmännens Whistleblowingkommitté och utredningar har gjorts. Ett antal rapporter har, efter whistleblowingkommitténs påtalande, lett till bland annat stärkt ledarskap, information och utbildning av chefer samt förbättrade lokala rutiner.

Våra medarbetare, olyckor och tillbud i tjänst

	2019	2018
Antal dödsfall på grund av olycka	1 ¹⁾	0
Antal olycksfall ²⁾	221	227
Olycksfallsfrekvens ³⁾	12,8	13,4
Antal inrapporterade tillbud ⁴⁾	3 027	2 896
Antal riskobservationer	5 334	4 834

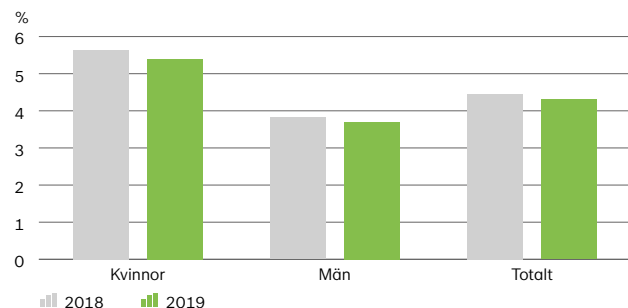
¹⁾ Under året inträffade en tragisk bilolycka på en allmän väg där en Lantmännenanställd omkom. Orsaker till olyckan har varit utanför Lantmännens kontroll.

²⁾ Arbetsrelaterad olycka som resulterar i minst en dags frånvaro efter att olycksfallet inträffat.

³⁾ Olycksfallsfrekvens definieras som antal olyckor/miljoner faktiska arbetstimmar.

⁴⁾ Tillbud definieras som oönskad händelse som hade kunnat leda till ohälsa eller olycksfall.

Sjukfrånvaro





Våra verksamheter

Division Lantbruk	32
Division Energi	40
Division Livsmedel	44
Affärsområde Swecon	52
Affärsområde Fastigheter	56
Internationella delägarskap	58

Division Lantbruk

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet och utvecklar och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk.

Divisionen är verksam både i Sverige och internationellt och står för 42 procent av Lantmännens omsättning.



Division Lantbruk

Vi skapar förutsättningar för en hållbar och långsiktigt lönsam lantbruksaffär

Division Lantbruk är en stark aktör i Östersjöområdet med bas i Sverige och har internationella hel- och delägda bolag. Inom divisionen finns *Lantmännen Lantbruk Sverige*, *Lantmännen Krafft*, *Lantmännen Agro Oy*, *Lantmännen Feed Oy*, *Lantmännen Agro A/S*, *Lantmännen SW Seed BV* och *Lantmännen Maskin*. Divisionen ansvarar också för Lantmännens delägarskap i *Dataväxt* och *Gyllebo Gödning* samt för den tyska koncernen *HaGe Kiel*, *Scandagra Group* i Baltikum och *Scandagra Polska* i Polen. Se ➔ sid 58.

De svenska verksamheterna erbjuder ett brett produkt-sortiment för växtodling, animalieproduktion och hästverksamhet, försäljning av lantbruksmaskiner, rådgivning och reservdelar, service av lantbruksmaskiner och är också en stor aktör på spannmålsmarknaden. I Finland tillhandahåller divisionen foder, insatsvaror för växtodling samt reservdelar och redskap. Divisionen arbetar med innovation och utveckling av bland annat hållbara utsädesbehandlingar, digitala tjänster, ekologisk gödning och växtförädling.

Marknad och omvärld

Torkan 2018 påverkade verksamheten även 2019. Under första halvåret 2019 var tillgången på spannmål begränsad, liksom lantbrukarnas investeringsförmåga till följd av pressad likviditet. På animaliesidan råder en positiv trend inom samtliga produktionssegment. Den afrikanska svinpestens utbredning har haft stor påverkan på den internationella grismarknaden.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Lantmännen arbetar för ett hållbart lantbruk med energi-effektiva och säkra maskiner, resurseffektiv produktion och hållbara odlingsmetoder och foderråvaror samt transporter med låg klimatpåverkan. Vi har också fokus på säker arbetsmiljö samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.

Vårt arbete med hållbar produktion har resulterat i sänkt energianvändning och konverteringen till förnybar energi har minskat koldioxidutsläppen med cirka 90 procent från år 2009. Inom ramen för SLU Grogrund utvecklar vi nya och anpassade grödor för att möta efterfrågan och ett förändrat klimat.

Utsikter inför 2020

Stort fokus ligger på att säkerställa rätt kapacitet och kvalitet inom alla divisionens affärer. Vi arbetar med att samordna de finska verksamheterna och att skapa förutsättningar för stabil tillväxt i Finland. Inom maskinverksamheten fortsätter aktiviteter inom förändringsprogrammet *Reach* för att uppnå kostnadsledarskap och minskad kapitalbindning. Viktigt är också arbetet med att leda den digitala utvecklingen av nya lantbruksnära tjänster och affärsmöjligheter.

Division Lantbruk, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	21 841	19 338
Rörelseresultat, MSEK	83	131
Rörelsemarginal, %	0,4	0,7
Avkastning på operativt kapital, %	1,0	2,0
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	189	260
Medelantal anställda	1 734	1 678
varav kvinnor/män, %	24/76	23/77
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	33/67	44/56
Sjukfrånvaro, %	2,7	3,6
Koldioxidutsläpp, tusen ton	11	7

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2019	2018
Rörelseresultat, MSEK	210	197
Rörelsemarginal, %	1,0	1,0
Avkastning på operativt kapital, %	2,5	3,0



Varumärken



Nötfor
Fårfor

Piggfor
Renfor

Pullfor
Protect

Lantmännen Lantbruk Sverige

Lantmännen Lantbruk Sverige erbjuder ett brett produktsortiment inom animalieproduktion och växtodling och är en stor aktör på spannmålsmarknaden genom inköp av spannmål, oljeväxter, trindsäd och frö som säljs vidare till spannmålshandlare samt svensk och internationell industri.

Den svenska verksamheten har haft en positiv utveckling under året, inte minst inom foderaffären, där marknadsandelarna har ökat. 2018 års torka har framförallt påverkat spannmålsaffären under första halvåret 2019, med negativ effekt på resultatet. Stort fokus har lagts på kvalitetsarbetet i alla led inom verksamheten. Samarbetet med Dataväxt har stärkts och ett utökat samarbete med Hushållningssällskapet för gemensam digital utveckling har initierats.

Spannmål

Lantmännen Lantbruk Sverige köper och säljer spannmål, oljeväxter och trindsäd. Hälften av kvantiteten används i Lantmännens egna industrier. Exportaffären är betydelsefull och försäljning sker främst till Europa och Nordafrika men även till Nordamerika.

2018 års låga skörd ledde till låga inköpsvolymerna av spannmål från lantbrukare. För att tillgodose Lantmännens egna industrier behövde vi importera spannmål, vilket förorsakade högre kostnader för hantering och kvalitetsbrister.

Sverige bärgade en stor skörd 2019 på 6,6 miljoner ton där spannmål tröskat i början av skördeperioden håller bra kvalitet. Regnen från slutet av augusti medförde försämrad kvalitet i samtliga grödor. Tack vare en stor skörd är den externa

försäljningen åter på normala nivåer med stora utleveranser under hösten och sedan tidigare etablerade kunder har åter kunnat få leveranser från Lantmännen. Överlag har landets lantbrukare bärgat höga vallskördar vilket har varit välbehövligt efter tidigare grovfoderbrist.



Den externa försäljningen är åter på normala nivåer efter årets stora skörd.

Arbetet med att sänka kostnaden för kvalitetsbrister har varit framgångsrikt. Genomförda investeringar för att öka lagrings- och torkkapaciteten har gjort att Lantmännen på ett bra sätt kunnat hantera volymerna trots det intensiva och höga skördetrycket med högre vattenhalter än normalt. Anläggningen i Hargshamn, som togs i bruk inför skörd 2019, har haft inkörningsproblem men kommer att bli en viktig anläggning för utleverans till större fartyg. Den nya anläggningen i Hammenhög är också en viktig del i arbetet för rätt kapacitet och kommer att tas i drift till skörd 2020. ►►

Lantmännen Lantbruk Sverige, nyckeltal

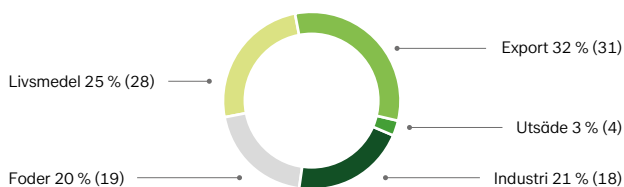
	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	13 181	11 622
Rörelseresultat, MSEK	109	38
Rörelsemarginal, %	0,8	0,3
Avkastning på operativt kapital, %	2,6	1,1
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	181	219
Medelantal anställda	791	757
varav kvinnor/män, %	35/65	35/65

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

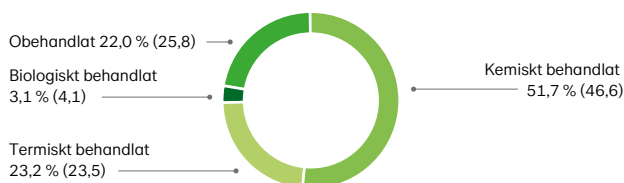
Exkl. jämförelsestörande poster

	2019	2018
Rörelseresultat, MSEK	109	104
Rörelsemarginal, %	0,8	0,9
Avkastning på operativt kapital, %	2,6	3,0

Användning av totala volymen såld spannmål



Behandling av utsäde (beräknat på andel av volym i ton)





”

Närheten till marknaden, ett stort nätverk och konkurrenskraftiga erbjudanden gör Lantmännen till en attraktiv affärspartner.

Lantmännen Lantbruk Sverige erbjuder ett brett produktsortiment till lantbrukare inom animalieproduktion och växtodling.



”

Vi underlättar kreatursgårdens val i vardagen – alla förnödenheter för utfodring, betesgång, hygien och välbefinnande samt ensilering som en välfungerande helhet.

Lantmännen Lantbruk producerar och säljer foder och tillskott till lantbrukets alla djur.

Foder

Lantmännen Lantbruk producerar och säljer foder och tillskott till lantbrukets alla djur samt en rad sällskapsdjur. Foderaffären har fortsatt att utvecklas positivt inom alla segment. Volymökningen är driven dels av fjolårets brist på spannmål och grovfoder, dels av ökade marknadsandelar. Lantmännens grovfoderersättare till nöt- och mjölkdjur står för en betydande del av volymökningen. Lantmännen är ledande i utvecklingen av nya produkter och har under året lanserat ett nytt smågrissortiment och nytt sugsortiment som är anpassat till den nya genetiken, de senaste forskningsrönen och nya regelverk. Den afrikanska svinpestens utbredning i Asien har drabbat stora grisproducerande länder, med ökad export och stigande avräkningspriser som följd i Europa. I Sverige har prisökningen inte slagit igenom i samma utsträckning.

Vårt fokus på kvalitet har lett till höga och jämna produktionsresultat inom alla djursegment, vilket bidragit till en växande kundbas och positiv volymutveckling. Detta gäller inte minst på fjäderfasidan där vår marknadsandel på värpfoder är cirka 75 procent och över 50 procent på kyckling.

Lantmännens fodersortiment till nötkreatur har visat en sänkt klimatbelastning med upp till 30 procent, med bibehållen prisbild och fodereffektivitet. Arbetet med klimatberäknat foder har fortsatt under året.

Växtodling

Lantmännen Lantbruk förädlar, producerar och säljer utsäde inom stråsåd, oljeväxter och vallfrö. Verksamheten marknadsför också trindsåd samt ett brett sortiment av produkter för växtodling och foderkonservering.

Som följd av 2018 års låga skörd har volymerna vårutsäde varit begränsade och svensk marknad har delvis behövt importera vara. Lantmännen har fått dispens från EU att använda besiktigade bruksodlingar i utsädesproduktionen. En rekordstor höstsådd 2018, samt ökad grad av hemmarensning har bidragit till lägre försäljning av vårutsäde. Försäljningen av vallfrö har varit god och efterfrågan på exportmarknaden hög, inte minst på ekologiskt frö där Lantmännen satsar på utökad odling. Intresset för fång- och mellangrödor ökar och från 2020 kommer vi att erbjuda svenskodlad rättika och honungsört. Försäljningen av gödsel, växtskydd och produkter för grovfoderproduktion har haft en stabil utveckling där kompletteringsköpen av ensileringsprodukter varit höga.

Lantmännen BioAgri

Lantmännen BioAgri utvecklar och marknadsför miljövänliga produkter för bekämpning av växtskadegörare, växtnäring och produkter för tillväxtreglering. Fyra nya produkter har utvecklats och är under utvärdering. Den internationella expansionen av ThermoSeed (vilken bedrivs inom ThermoSeed Global AB) har resulterat i ökad produktion i USA samt invigning av två nya ThermoSeedanläggningar i Frankrike.

Lantmännen Krafft

Lantmännen Krafft är Sveriges, och en av Nordens, största leverantörer av hästfoder med marknad även i övriga Europa. Hård konkurrens på hemmamarknaden har påverkat volymutvecklingen negativt, och genomförandet av ett effektiviseringsprogram ska förbättra resultatet.

Division Lantbruk

Lantmännen Lantbruk Finland

Lantmännen Agro Oy arbetar genom ett 40-tal fristående Lantmännenprofilerade återförsäljare i Finland som tillhandahåller insatsvaror för växtodling, foder samt reservdelar och redskap. Bolaget handlar också med spannmål på den finska marknaden. Genom foderaffären *Lantmännen Feed* drivs produktion och försäljning av foder till lantbruksdjur och hästar.

I Finland bärgades 2019 en spannmåls- och vallskörd i normal nivå. Överlagrade insatsvaror har påverkat försäljningen under första halvåret. Foderförsäljningen har legat något över föregående års volymer. Integrationsprocessen av Feed har varit framgångsrik och bolaget har mottagits väl på den finska marknaden. Lantmännen Feed har fått sitt nya namn och varumärke samt flyttat till nya lokaler. Fokus har även legat på implementering av ett nytt affärssystem hos Agros återförsäljare. Förstudien av ny e-handel för finska foderkunder påbörjades.

Sammanslagningen av organisationerna inom Agro och Feed ska leda till ett bättre och mer samordnat erbjudande till kunderna. Samarbetet med övriga delar av divisionen har också stärkts.

Lantmännen Lantbruk Finland, nyckeltal

	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	4 617	3 612
Medelantal anställda	150	73
varav kvinnor/män, %	37/63	36/64

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.



Division Lantbruk

Övriga världen

Lantmännen Agro A/S

Företagets huvudsakliga uppgift är inköp av spannmål i Danmark, men säljer även betydande kvantiteter av gödsel. I området Själland/Lolland/Falster där bolaget främst verkar bärgades en stor skörd. Inhyrd lagerkapacitet med torkkapacitet och möjlighet att lasta större fartyg har ökat konkurrenskraften och stor inköpsvolym har fyllt lagren.

Lantmännen SW Seed BV

I företaget bedrivs växtförädling av rågvete och potatis på förädlingsstationen i Emmeloord i Nederländerna. Verksamheten har fortsatt att utvecklas positivt under 2019.





”

Valtra är ledande när det gäller förnybara bränslen och alla nya traktorer är godkända att tankas med HVO-bränsle.

Division Lantbruk

Lantmännen Maskin

Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och reservdelar samt erbjuder service i Sverige. Lantmännen Maskin erbjuder starka varumärken som Valtra, Fendt, Kuhn och Väderstad, samt ansvarar för import och support för varumärket Massey Ferguson i Sverige.

Lantmännen Maskins erbjudande till svenska lantbrukare är högkvalitativa lantbruksmaskiner, ett omfattande sortiment av reservdelar samt en hög servicenivå.

Konkurrensen i branschen är hård, med överetablering och en minskad traktormarknad som pressar lönsamheten i bolaget. Redskapsaffären är en viktig del av verksamheten och har haft en god utveckling. I reservdelsaffären har fokus legat på att öka volym och resultat genom försäljning i fler kanaler samt genom ett mer maskinnära sortiment än tidigare. Det är fortsatt utmanande att rekrytera mekaniker.

Med kunden i fokus har vi arbetat med effektivisering av den egna verksamheten. Genom förändringsprogrammet *Reach* har bolaget en tydlig och handlingskraftig plan för ökad lönsamhet. Flöden och processer har förbättrats, anläggningsstrukturen förändrats och en ny modern e-handelsplattform har utvecklats och ska lanseras under 2020. Fokus har lagts på ökat kostnadsledarskap och minskad kapitalbindning. Med bättre och mer digitaliserade processer och arbetssätt effektiviseras verksamheten för att fortsätta att vara en attraktiv partner för svenska lantbrukare. *Reach* har gett resultat och bolaget har haft en positiv utveckling under 2019.



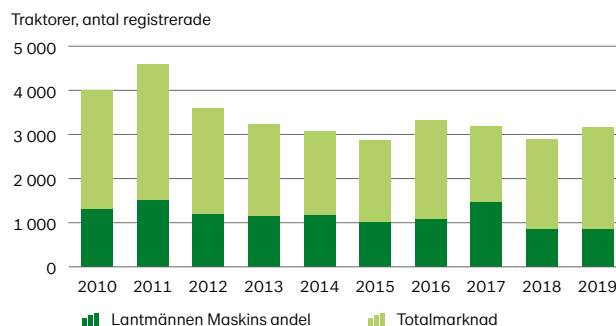
Fendts nya Idealtröskor med egenskaper som är utvecklade från grunden, har lanserats på svensk marknad och mottagandet har varit positivt.

Lantmännen Maskin, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	3 753	3 875
Rörelseresultat, MSEK	9	1
Rörelsemarginal, %	0,2	0,0
Avkastning på operativt kapital, %	0,6	0,1
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	3	5
Medelantal anställda	759	815
varav kvinnor/män, %	9/91	9/91

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2019	2018
Rörelseresultat, MSEK	9	1
Rörelsemarginal, %	0,2	0,0
Avkastning på operativt kapital, %	0,6	0,1

Totalmarknad i Sverige för traktorer



Division Energi

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter och svarar för 7 procent av koncernens omsättning. Divisionens bolag tillverkar och marknadsför hållbart etanolbränsle, proteinfoder, koldioxid, stärkelseprodukter, gluten, vodka, betaglukan, havreprotein, alkylatbensin, smörjmedel och andra kemiska produkter. Divisionen ansvarar för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget Scandbio som är Sveriges största företag inom fasta förädlade trädbränslen.





Division Energi

Etanol med världsledande klimateffektivitet

I division Energi ingår *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Aspen*, *Lantmännen Reppe*, *Lantmännen Oats* och delägda *Scandbio*. Divisionen verkar på en global marknad med huvudfokus på Europa och erbjuder miljösmarta energi-, livsmedels- och industriprodukter. Produkterna framställs på ett ansvarsfullt sätt med tillhörande serviceerbjudanden i Sverige, Frankrike, Lettland och Finland. Divisionen har hel- eller delägda säljbolag i Norden, Frankrike, Tyskland och USA. Försäljningen sker via distributörer eller genom exportaffärer från egna bolag. Koncernens klimat- och energimål genomsyrar verksamheten och divisionen förbättrar kontinuerligt kvaliteten och processutbytet.

Omvärld och marknad

Bioenergi är Sveriges mest använda energislag och utgör drygt en tredjedel av vår energianvändning. Hållbara transporter är avgörande för att minska koldioxidutsläppen men transportsektorn är fortfarande beroende av fossil energi. Division Energi producerar hållbar etanol med världsledande klimateffektivitet. Sverige har som första EU-land redan uppnått målet att till år 2020 ha tio procent förnybar energi inom transportsektorn. Riksdagens mål för Sverige till 2030 är att minska transporternas utsläpp med 70 procent, samt att till 2045 inte ha något nettoutsläpp av växthusgaser. Ökad låginblandning av etanol i bensin är ett viktigt kostnadseffektivt sätt att minska transportsektorns utsläpp. Ökad användning av etanolbränslet ED95 är ett effektivt sätt att minska utsläppen och fossilberoendet för tunga fordon. Efterfrågan på foderprodukten

Agrodrank fortsätter att stiga och efterfrågan på Lantmännen Reppes vetestärkelse ökar inom pappers- och förpackningsindustrierna. Lantmännen Aspens alkylatbensin fortsätter att ta marknadsandelar i småmotorsegmenten. *Lantmännen Oats* i Kimstad producerar betaglukan och havreprotein, verksamheten förvärvades från Tate & Lyle i mars 2019.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Divisionen producerar etanol med världsledande klimatprestanda, utvecklar foder och produkter till livsmedelsindustrin från svensk råvara och miljöanpassade petroleumprodukter. I etanolproduktionen återvinns restprodukter från livsmedelsindustrin. Viktiga hållbarhetsfrågor är fortsatt utveckling av produkter med mervärden för klimat, miljö och hälsa, att driva utvecklingen av hållbara cirkulära affärsmodeller, effektiv produktion och transport med låg klimatpåverkan, säker arbetsmiljö samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.

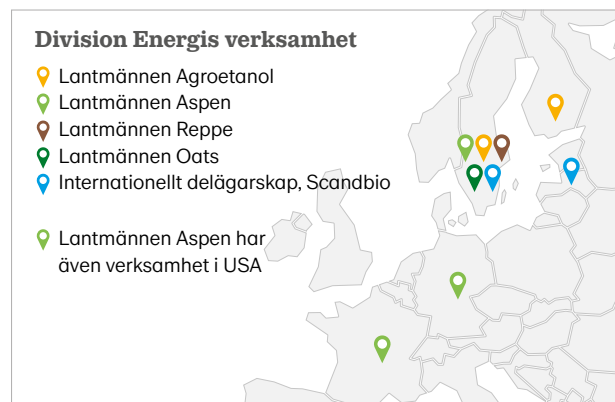
Inför 2020

Under ett antal år har Lantmännen Agroetanols etanol främst efterfrågats i Tyskland men intresset har ökat även i Sverige. Sannolikt kommer konkurrensen på etanolmarknaden i Europa att bli tuffare framöver. Arbetet fortsätter med att utöver spannmål komplettera råvarubasen med alternativa råvaror. Detta blev särskilt viktigt efter 2018 års torka då tillgången på vete var betydligt lägre än normalt. Utsikterna för fortsatt tillväxt bedöms som goda för Lantmännen Reppe och Lantmännen Aspen.

Division Energi, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	3 741	3 117
Rörelseresultat, MSEK	375	168
Rörelsemarginal, %	10,0	5,4
Avkastning på operativt kapital, %	30,3	14,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	80	103
Medelantal anställda	301	282
varav kvinnor/män, %	27/73	27/73
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	36/64	30/70
Sjukfrånvaro, %	2,4	2,5
Koldioxidutsläpp, tusen ton	21	20

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2019	2018
Rörelseresultat, MSEK	355	200
Rörelsemarginal, %	9,5	6,4
Avkastning på operativt kapital, %	28,7	17,4



Varumärken



Lantmännen Agroetanol

Lantmännen Agroetanol är ett storskaligt bioraffinaderi med spannmål som huvudsaklig råvara. Bolaget förädlar den förnybara råvaran till produkter som kan ersätta fossila eller andra icke hållbara produkter. Spannmål och stärkelsesrika restprodukter förädlas till etanol för drivmedelsmarknaden, kolsyra och andra tekniska produkter samt proteinprodukter till fodermarknaden.

Lantmännen Agroetanol är en ledande aktör inom hållbara lösningar och i omställningen till en bioekonomi och ett klimatsmart samhälle. Företaget är Nordens största etanolproducent, och tillverkar etanol med bästa klimatprestanda.

Lantmännens etanol är en av världens mest hållbara och minskar klimatpåverkan med mer än 90 procent jämfört med bensin. Den årliga produktionskapaciteten i anläggningen på Händelö i Norrköping uppgår till 230 000 m³ etanol och 200 000 ton proteinrik foderråvara under produktnamnet Agrodrank, samt cirka 90 000 ton koldioxid som förädlas till kolsyra.



Den cirkulära ekonomin placerar Lantmännen Agroetanol i framkant med innovativa och hållbara systemlösningar.

Produktportföljen har under 2019 fortsatt att differentieras och breddningen av råvarubasen fortsätter. Marknaden under 2019 har tidvis präglats av höga etanolpriser samtidigt som spannmålspriserna fram till ny skörd 2019 varit mycket högre än normalt, drivet av det svaga skördeutfallet 2018. Som en effekt av höga spannmåls- och proteinpriser har priset på foder varit högre än tidigare år.

Under året exporterades mer än hälften av Lantmännen Agroetanol till Tyskland där marknaden för klimateffektiv etanol har varit gynnsam. I Tyskland finns genom klimatinriktade styrmedel en efterfrågan på biodrivmedel med hög klimatprestanda. Lantmännen Agroetanol

Lantmännen Agroetanol, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	2 282	1 734
Rörelseresultat, MSEK ²⁾	164	26
Medelantal anställda	111	116
varav kvinnor/män, %	28/72	31/69

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning. ²⁾ Operativt rörelseresultat.

utvecklingsprojekt kring nya produkter och marknader, såsom *Etha*, etanolbaserat drivmedel ED95 för anpassade dieselmotorer i samarbete med bland andra Scania, fortsätter. Utvecklingen av återvinningsaffären med restprodukter från livsmedelsindustrin skapar en cirkulär ekonomi och bidrar med lönsamhet för Lantmännen Agroetanol.

I juli 2018 införde Sverige reduktionsplikt för bensin och diesel med ett liknande system som i Tyskland, vilket på sikt kan gynna biodrivmedel på den svenska marknaden. Under 2021 kommer EU:s Förnybarhetsdirektiv, RED II, att implementeras vilket kan påverka framtiden för Lantmännen Agroetanol produkter. Med anledning av EU-kommissionens utredning av Lantmännen Agroetanol och två andra etanoltillverkare angående misstänkt brott mot EU:s konkurrenslagstiftning redovisas sedan tidigare en avsättning på 440 MSEK. Denna avsättning ökades under 2019 till 500 MSEK på grund av en försvagad krona. Lantmännen har samarbetat med EU-kommissionen under utredningen och är nu i en förlikningsprocess.

Läs mer på lantmannenagroetanol.se



Lantmännen Oats

Lantmännen Oats skapar värde av havre genom förädling till betaglukan och havreprotein. Dessa ingredienser säljs till företag som är verksamma inom bageri, hälsokost och sportnutrition. Under 2019 har fokus legat på integration, försäljning och att göra företaget mer effektivt.

Betaglukan är en löslig havrefiber som har en dokumenterad kolesterolsänkande effekt. Havreprotein är en välsmakande ingrediens till främst sportnutrition men också andra applikationer.

Läs mer på lantmannenoats.com

Division Energi

Lantmännen Aspen

Lantmännen Aspen med varumärkena Aspen, Agro Oil och Marline tillverkar och marknadsför alkylatbensin, som är en miljöanpassad petroleumprodukt, smörjmedel och kemiska produkter.



Aspen alkylatbensin är en miljöanpassad produkt nästan helt fri från hälsofarliga komponenter såsom bensen och andra aromater och används i motorer för gräsklippare, motorsågar och båtar. Lantmännen Aspens alkylatbensin är marknadsledare i stora delar av Europa och Kanada. Samtliga marknader har visat på god tillväxt under 2019.

Agro Oil tillverkar högkvalitativa smörjmedel och kemiska underhållsprodukter till den professionella marknaden för jordbruk, skogsbruk och entreprenad under varumärket Agrol. Produkterna är optimerade för kundernas behov och tillsammans med marknads bästa support bidrar de till att minska kundernas underhållskostnader och miljöpåverkan.

Marline är den ledande distributören av alkylatbensin i Frankrike. Med sin position inom maskinuthyrning och bygghandeln kompletterar Marline Aspens redan starka position inom servande fackhandel.

Läs mer på [→ aspen.se](https://www.aspen.se), [agrol.se](https://www.agrol.se) och [marline.fr](https://www.marline.fr)

Lantmännen Aspen, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	971	928
Medelantal anställda	94	81
varav kvinnor/män, %	27/73	28/72

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Division Energi

Lantmännen Reppe

Lantmännen Reppe skapar värde av vete genom förädling till vetegluten, vodka, stärkelseprodukter samt foderråvara och är en av Sveriges äldsta industrier.



Torkad och finmalen vetegluten med volymhöjande samt viscoelastiska egenskaper.

Lantmännen Reppe är, som en del av Lantmännen, en viktig aktör i spannmålsvärdekedjan från odling, inköp av råvaror, förädlingsverksamhet till försäljning och konsumtion. Lantmännen Reppe levererar ingredienser och färdigvaror till livsmedelsindustrin, pappersindustrin och dryckesindustrin. Leveranserna av stärkelseprodukter till pappersindustrin har ökat kraftigt under 2019 efter stängningen av glukos-sirapsverksamheten i Växjö december 2018. Lantmännen Reppe har ett av Nordens största destillerier med produktion av högkvalitativ vodka. Den fortsatta starka efterfrågan på Lantmännen Reppes produkter har möjliggjort investeringar i vidareförädling av stärkelse och glutenprodukter. Utvecklingsarbete inom alla produktsegment har resulterat i både nya kunder och nya applikationer. Förpacknings- och emballageindustrin växer med hållbara produkter, vilket leder till en ökad efterfrågan på vetebaserade stärkelseprodukter.

Läs mer på [→ lantmannenreppe.se](https://www.lantmannenreppe.se)

Lantmännen Reppe, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	479	472
Medelantal anställda	66	80
varav kvinnor/män, %	26/74	21/79

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Division Livsmedel

Division Livsmedel förädlar spannmål och andra råvaror från åkermarken och producerar bland annat mjöl, bröd, frukostprodukter, pasta och färdiglagade måltider.

Lantmännens gröna grodd, som återfinns på produktförpackningarna, står för ansvarsfullt producerad mat. Livsmedelsdivisionen erbjuder "Bra mat" till kunder inom bland annat dagligvaror, food service och livsmedelsindustrin.

Divisionen svarar för 33 procent av koncernens omsättning.



Bra mat från
Lantmännen



Division Livsmedel

Livsmedel från en hållbar värdekedja

Division Livsmedel består av *Lantmännen Unibake* och *Lantmännen Cerealia* samt Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Viking Malt*. Divisionen står för 33 procent av koncernens omsättning och producerar livsmedel i 50 anläggningar i 18 länder. Divisionen har många välkända varumärken såsom *Kungsörmen*, *AXA*, *START*, *Bonjour*, *Hatting*, *Korvbrödsbagarn*, *Schulstad*, *FINN CRISP*, *Amo*, *Vaasan*, *GoGreen* och *Gooh*.

Omvärd och marknad

Torkan och de höga temperaturerna under sommaren 2018, som ledde till den lägsta skörden på många år, har påverkat priserna på spannmålsråvara även under 2019. Effekten har dock avtagit i samband med ny skörd. Det råder fortsatt stark prispress på livsmedel och konkurrensen från handelns egna varumärken är fortsatt stark.

Mathandel online fortsätter att öka på den globala marknaden, och väntas dubblas till år 2025. Det skulle innebära att onlineförsäljningen av mat skulle stå för cirka 10 procent av den totala marknaden. Tillväxten är fortsatt stark i Sverige – omsättningen online ökade under 2019.

Hälsa, hållbarhet och ursprung är viktiga konsumenttrender i Norden, och intresset för produkter med låg klimatpåverkan och ekologiska varor är starkt. Efterfrågan ökar på icke animaliebaserade proteiner. Hälsotrenden för med sig ökad efterfrågan på produkter utan tillsatt socker, produkter med låg salthalt och glutenfria livsmedel. Intresset ökar även

för produkter som leder till förbättrad tarmhälsa och stärker välmående och kroppens funktioner, så kallad "functional food". Konsumenter värdesätter hållbara varumärken med tydliga syften och företag strävar efter att vara unika med nischade produkter.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Division Livsmedel utvecklar välsmakande produkter som bidrar till hälsa och minskar klimat- och miljöpåverkan. Viktiga hållbarhetsfrågor är produkter och råvaror från en hållbar värdekedja, resurseffektiv produktion, hållbara förpackningslösningar, transport med låg klimatpåverkan, säker arbetsmiljö och ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.

Utsikter inför 2020

Lantmännens position på marknaden med stora satsningar på forskning, utveckling och innovation i hela värdekedjan innebär att vi är väl rustade att möta omvärldens trender. Division Livsmedel satsar på att generera lönsam tillväxt och ytterligare trimma produktionsinfrastrukturen genom bland annat fortsatta effektiviseringar, digitalisering och fabriksoptimeringar. Genom investeringar i produktion och i vår varumärkesportfölj fortsätter vi skapa effektivitet i hela värdekedjan, utvecklar och producerar livsmedelsprodukter med tydliga mervärden och i linje med konsumenternas preferenser.

Division Livsmedel, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	16 867	15 351
Rörelseresultat, MSEK	924	748
Rörelsemarginal, %	5,5	4,9
Avkastning på operativt kapital, %	5,2	5,0
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	619	891
Medelantal anställda	6 694	6 568
varav kvinnor/män, %	42/58	41/59
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	19/81	25/75
Sjukfrånvaro, %	4,9	4,9
Koldioxidutsläpp, tusen ton	101	120

¹⁾ Inklusiv koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2019	2018
Rörelseresultat, MSEK	1 018	787
Rörelsemarginal, %	6,0	5,1
Avkastning på operativt kapital, %	5,7	5,3



Omsättning per marknad	2019	2018
Norden	59 %	62 %
Övriga Europa	33 %	32 %
Övriga världen	8 %	6 %

Lantmännen Unibake

Lantmännen Unibake är en av Europas största bagerikoncerner med 37 bagerier i 16 länder. Företaget erbjuder frysta och färska bageriprodukter till dagligvaruhandeln och restaurangmarknaden i mer än 60 länder över hela världen. Lantmännen Unibake har en lång historia av framgångsrika koncept och produkter av hög kvalitet, och ett brett utbud av välkända varumärken.

På fortsatt tillväxtkurs

Under de senaste åren har Lantmännen Unibake följt en väl-definierad och lönsam strategi som uppdaterades 2017 under rubriken *"Towards billions of smiling tummies"* med målet *"Accelerating Growth"*. Genomförandet av strategin har lett till ökad organisk tillväxt samtidigt som de kostnadsbesparande initiativen i verksamheten har stärkts.

Lantmännen Unibake har under 2019 genomfört flera strategiska förändringar för att stärka organisationen och

verksamheten ytterligare. Bland annat har det australiensiska bageriet Bakery Du Jour, numera namnändrat till Lantmännen Unibake Australia, förvärvat. Integrationen har varit lyckosam och det australiensiska bageriet levererade ett starkt bidrag till Lantmännen Unibakes totala tillväxt under året. Lantmännen Unibake Australia utgör en god plattform för framtida affärsutveckling i Asien och Stillahavsområdet.

För att möjliggöra en mer fokuserad affärsmodell har färskrödsbageri-verksamheterna i Finland, Baltikum och Danmark samlats i en ny affärsenhet; *Fresh Business Area*. För att ytterligare stärka den europeiska produktionsplattformen har det beslutats att under 2020 stänga tre bagerier, i Polen, Ungern och Danmark. Produktionen konsolideras vid andra Unibake-bagerier med automatiserade produktionslinjer för att ytterligare stärka konkurrenskraften.



Lantmännen Unibake har ett av världens största brödsortiment. Här finns bröd för alla smaker och tillfällen.

Utmaningar under året

2019 har också medfört också en del utmaningar. Den polska marknaden står inför ökad konkurrens och i Ryssland bromsades tillväxten tillfälligt efter en extraordinärt hög tillväxt 2018 främst drivet av fotbolls-VM. Omfattande åtgärdsplaner ►►



Lantmännen Unibake, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	12 853	11 587
Medelantal anställda	5 311	5 206
varav kvinnor/män, %	42/58	41/59

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning.

Lantmännen Unibakes varumärken





”

Vi håller vad vi lovar! Lantmännen Unibake ska leverera produkter och tjänster som tillfredsställer kundens och konsumentens nuvarande och framtida krav på produktsäkerhet, kvalitet och hållbarhet.

Med vårt breda och spännande sortiment av klassiska och innovativa bröd möter vi våra kunders behov av högkvalitativa bageriprodukter.



på båda marknaderna har gett goda resultat och visar på organisationens starka genomförandekultur.

Utmärkt resultat och prestation

Trots utmanande affärsförutsättningar har Lantmännen Unibake lyckats växa verksamheten på nästan alla sina geografiska marknader. Kärnverksamheterna i Sverige, Norge, Benelux och Storbritannien har överträffat den genomsnittliga marknadstillväxten medan Rumänien och Baltikum har utmärkt sig särskilt med god tillväxt. Nästan alla produktkategorier har bidragit till den totala tillväxten som är balanserad mellan restaurangbranschen och detaljhandelskanaler.

Väl förberedda för framtiden

Efter två hela år med drift av bageriet i Nowa Sól i Polen är inkörningsperioden över och driften fortsätter nu enligt plan. Tillsammans med Londerzeel i Belgien är bageriet en viktig spelare i det framtida Lantmännen Unibake.

Lantmännen Unibake fortsätter sin innovationsstrategi med fokus på synergier för produktutveckling i hela företaget. Strategin går ut på att rikta resurser mot de mest betydande marknadstrenderna och fånga upp projekt av global betydelse. Majoriteten av utvecklingen sker dock fortfarande lokalt.

Digitaliseringsarbetet fortsätter med en uppdaterad strategi, där ett antal projekt som ska bidra till tillväxt och kostnadseffektivitet har identifierats. Lantmännen Unibake har två digitala pilotprojekt i pipelinen – båda inriktade mot effektivare produktion.

Ledarskap

Lantmännen Unibake lägger stort fokus på ledarskapsutveckling. Alla 6 000 anställda har genom ett ledarskapsutvecklingsprogram med 40 internutbildare genomgått vidareutbildning i sitt dagliga arbete under 2019. Lantmännen Unibake har också lanserat ett internationellt utbildningsprogram för medarbetare i början av sin karriär.

Respekt, omtanke och förtroende samt ansvar från jord till bord

Hållbarhet står högt på agendan för Lantmännen Unibakes intressenter. Unibake är byggt på god affärssed i hela värdekedjan och strävar efter högsta möjliga standard genom att begränsa matavfall, minska klimatpåverkan och optimera varje steg från inköp av råvaror till distribution av färdiga varor.

Utsikter inför 2020

Lantmännen Unibake är väl positionerat för att fortsätta sin lönsamma tillväxtresa i en takt över marknadens genomsnitt. Storbritannien har lämnat EU utan att ett nytt handelsavtal är på plats. Effekten av Brexit är svårbedömd och kan påverka den brittiska verksamheten men en omfattande åtgärdsplan finns på plats.



Division Livsmedel

Lantmännen Cerealia

Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och marknadsför spannmålsbaserade produkter såsom mjöl, gryn, musli, granola, pasta, pannkakor och knäckebröd, ett vegetariskt sortiment av baljväxter, fröer, matgryn och grönsaker, samt färdiglagade rätter.

Lantmännen Cerealias verksamhet bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Ukraina och Ryssland med försäljning på de nordiska marknaderna via dagligvaruhandeln, foodservice-sektorn, samt B2B-verksamhet. Lantmännen Cerealia har även betydande export, främst av knäckebröds- och frukostprodukter, till ett 30-tal länder över hela världen.

Omvärld

Konsumenttrenderna i Norden är fortsatt fokuserade på hälsa, bekvämlighet och hållbarhet. Klimatdiskussioner lyfter livsmedel som ett område där konsumenten kan göra skillnad. Hälsa och hållbarhet kopplas ofta samman med ett tydligt skifte mot mer vegetarisk kost och fokus på ursprung ökar.

Under året har Lantmännen Cerealia genomfört konsumentstudier om attityder och köpbeteenden kring livsmedelsinköp i Sverige och Norge.

Flera av Cerealias varumärken uppfattas som hållbara, och både GoGreen och AXA behöll sina topp 10-positioner i kategorin Livsmedel i mätningen Sustainable Brand Index.

Det pågår ett kanalskifte inom livsmedelsbranschen, där allt fler äter på restaurang, handlar livsmedel på nätet eller köper mer specialiserade livsmedel i fackhandeln. Gränsen mellan dagligvaruhandel och restaurangsektorn suddas ut alltmer i takt med att konsumtionsmönster ändras.

Marknad och marknadsutveckling

De nordiska marknaderna kännetecknas av fortsatt hård konkurrens, särskilt från handelns egna varumärken. För att möta detta fortsätter arbetet med att vässa sortimentet och fokusera på kvalitativa erbjudanden inom kärnkategorier.



Fokus på ursprung ökar på framförallt den svenska marknaden, där drivande faktorer är både hållbarhet och engagemang för det svenska jordbruket.

Lantmännen Cerealia, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	4 419	4 139
Medelantal anställda	1 383	1 361
varav kvinnor/män, %	41/59	42/58

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning.

Lantmännen Cerealias varumärken





Den svaga skörden 2018 resulterade i högre spannmålspriser och kvalitetsutmaningar som påverkade Cerealia. Vi ser trots detta en stabil utveckling på den svenska marknaden. Efterfrågan på havreprodukter har fortsatt att öka, och Cerealia har under året ökat sina marknadsandelar både på den svenska och norska marknaden.

Under hösten lanserade AXA en ny frukostflinga som togs emot väl av kunderna på den svenska och norska marknaden.

Verksamheten i övriga Norden har utvecklats väl med vissa utmaningar i Norge. Gooh har lyckats mycket väl under året. I Finland ser vi en vikande trend i knäckebrödskonsumtion, där vi är marknadsledande med lokala varumärken. Försäljningen av frukostprodukter på den finska marknaden visar hög tillväxt. Under året har FINN CRISP Snacks lanserats och tagits emot mycket väl av både kunder och konsumenter. B2B-affären inom framförallt mjöl utvecklas stabilt.

Verksamheten utanför Norden uppvisar god utveckling, och verksamheterna i både Ukraina och Ryssland kännetecknades av stark tillväxt. Vår globala exportaffär av knäckebröds- och frukostprodukter växer; framförallt till Kina där vi är verksamma med varumärket AXA.

Lantmännen Cerealia har under året genomfört stora förändringar i den nordiska verksamheten i syfte att öka effektiviteten och uppnå långsiktig lönsamhet. Produktportföljen har reducerats för att ge förutsättningar för ett tydligt och attraktivt erbjudande mot kund. En förenklad och landsbaserad organisationsstruktur har ersatt den tidigare mer centraliserade strukturen. Med starka lokala ledningsgrupper ökar förmågan att styra och leda verksamheten utifrån de förutsättningar som gäller i respektive land.

Användandet av engångsplast har setts över och ett långsiktigt arbete har påbörjats för att reducera engångsplast i verksamheten. Under året har sträckfilmsplasten på två av Cerealias anläggningar bytts ut mot en ny, tåligare variant vilket drastiskt minskat behovet av plast. Lantmännen har under året vidareutvecklat odlingsprogrammet Klimat&Natur med fler åtgärder för biologisk mångfald och ytterligare minskning av klimatpåverkan. Cerealia erbjuder mjöl från odlingsprogrammet till kunder och konsumenter. Programmet vidgas från vete och råg till att också omfatta havre. Läs mer på [sid 25](#).

Utsikter inför 2020

Lantmännen Cerealia fortsätter sitt arbete med att förbättra lönsamheten och tillgodose kunders och konsumenters behov av högkvalitativa livsmedel som bidrar positivt till en hållbar utveckling.

Det genomgripande förändringsprogrammet fortsätter med fokus på att etablera nya processer och arbetssätt som sjuösattes under 2019. Målet är att dessa positiva förändringar ska rota sig i organisationen och leda till ytterligare effektivisering framöver.



”

Konsumenttrender i Norden är fortsatt fokuserade kring hälsa, klimat, bekvämlighet och hållbarhet. Det sker en tydlig övergång mot mer vegetarisk kost, där motiven är både miljömässiga och hälsomässiga.

Genom att Lantmännen har verksamheter i hela värdekedjan från jord till bord kan vi ta ansvar för produktens ursprung, innehåll och kvalitet. Det är vi stolta över!

Affärsområde Swecon

Swecon är partner till Volvo Construction Equipment och återförsäljare av maskiner för bygg- och anläggningsbranschen. Swecon erbjuder ett brett sortiment av anläggningsmaskiner, utrustning, reservdelar, service och support. Swecon tillhandahåller även utbildningar. Affärsområdet svarar för 17 procent av koncernens omsättning.





Stark maskinförsäljning och hög efterfrågan

Omvärld och marknad

Swecons alla marknader har uppvisat fortsatt god tillväxt under året, tack vare högkonjunkturen inom bygg och anläggning och stora satsningar som görs på infrastruktur.

Ökande maskinpopulation i kombination med ett högre nyttjande av maskiner har inneburit ett större behov av service och reservdelstillgänglighet på alla geografiska områden. Swecons personalstyrka har fortsatt att öka, framförallt med servicetekniker i Sverige och Tyskland.

Den svenska marknaden är kvar på en hög nivå, och försäljningen var i linje med förra årets rekordnivåer. Den tyska marknaden har fortsatt att öka och försäljningen har stigit.

Antalet användare av vår digitala kundtjänst, mySwecon, har ökat i Tyskland och Sverige. Kundundersökningar visar att verktyget är mycket uppskattat. Fler funktioner och tjänster implementeras löpande i portalen för att öka användbarheten.

Det är fortsatt brist på kompetens inom bygg och anläggning, och för Swecons del är det störst efterfrågan på servicetekniker. Ett stort antal rekryteringsåtgärder pågår på våra olika marknader.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Viktiga hållbarhetsaspekter är energieffektiva, högkvalitativa och säkra maskiner som bidrar till hållbar utveckling, säker arbetsmiljö samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer. Swecon arbetar med att kartlägga klimatutsläpp och tar nu

fram en klimatstrategi. Swecon har också en löpande dialog med fastighetsbolagen kring energieffektivisering. Volvo CE satsar på elektrifiering, men även hybrid och alternativa bränslen kommer att spela stor roll.

Vi arbetar aktivt med att höja medvetenheten hos medarbetarna om att alltid arbeta säkert samt förbättra säkerhetskulturen. Under 2020 lanseras safe@swecon, med syfte att involvera hela organisationen för att skapa en säkrare arbetsplats.

Utsikter inför 2020

Efterfrågan på nya maskiner bedöms minska under 2020, dock finns möjligheter för servicemarknaden att fortsätta växa. Ambitionen är att öka antalet uppkopplade maskiner för att säkerställa kontroll över maskinpopulationen. Utmaningen i branschen är fortsatt att rekrytera och behålla servicetekniker för att möta kundernas krav.

Swecon satsar fortsatt på digitalisering och tjänsten mySwecon, e-handel och gemensamma arbetssätt.

Volvo CE presenterade på mässan Bauma 2019 två elektriska maskinmodeller som kommer att lanseras under hösten 2020.

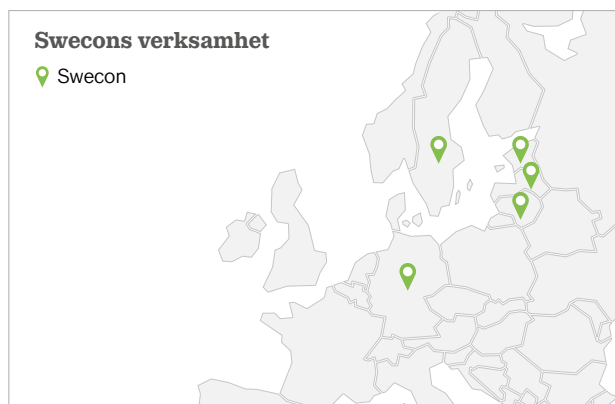
Under 2020 ska Swecon arbeta aktivt med att mäta och reducera koldioxidutsläppen i Sverige. Under 2020 görs även koldioxidmätningar av Swecon i Tyskland och ambitionen är att alla de länder vi är verksamma i inkluderas senast 2021.

Affärsområde Swecon, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	8 588	8 252
Rörelseresultat, MSEK	514	440
Rörelsemarginal, %	6,0	5,3
Avkastning på operativt kapital, %	37,4	104,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	939	405
Medelantal anställda	1 198	1 119
varav kvinnor/män, %	11/89	11/89
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	13/87	13/87
Sjukfrånvaro, %	4,2	4,4
Koldioxidutsläpp, tusen ton ²⁾	-	-

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

²⁾ Swecon omfattas inte av mätningen av klimatutsläpp.

Exkl. jämförelsestörande poster	2019	2018
Rörelseresultat, MSEK	514	440
Rörelsemarginal, %	6,0	5,3
Avkastning på operativt kapital, %	37,4	104,6



Varumärken



Verksamheten

Sverige

Efterfrågan på nya maskiner har minskat under 2019, men är ändå kvar på historiskt hög nivå. Det finns signaler på en vikande konjunktur, men de satsningar som görs på infrastruktur bidrar positivt. Gruvsektorn har ökat i aktivitet under året vilket bidragit till en positiv förändring i produktmixen med fler större maskiner. Vi har under året genomfört en kartläggning av den befintliga maskinpopulationen, med ambitionen att arbeta mer proaktivt med riktade erbjudanden. Ett mål i detta arbete är att öka antalet uppkopplade maskiner och att ge våra kunder stöd i syfte att öka deras lönsamhet.

Swecon har flera initiativ för att få upp intresset för branschen för att kunna attrahera och behålla kompetens.

Tillsammans med Lantmännen Maskin och Försvarsmakten har Swecon inlett ett samarbete kring kompetensförsörjning. Samarbetet ska underlätta att hitta och behålla medarbetare, samt ge anställda inom transportbranschen möjlighet att kunna kombinera sin karriär med ett engagemang inom Försvarsmakten. Swecon och Volvo CE har tillsammans skapat ett årligen återkommande ambassadörsprogram för att premiera utvalda tekniker från Swecon.



Swecon erbjuder begagnade reservdelar som komplement till nya originaldelar och utför även stora reparationer och renoveringar av äldre maskiner.

Vi fortsätter att leverera på ramavtalet med Försvarets materielverk som tecknades 2018, med leverans av upp till 50 nya hjullastare per år under en tvåårsperiod samt option på ytterligare två år. Avtalet omfattar även tekniskt systemstöd och support, samt reservdelar och servicetillgänglighet. En ny modern serviceanläggning i Göteborg öppnades i oktober.



Tyskland

Marknaden har ökat i volym och Swecon har förbättrat sin marknadsposition på tyngre hjullastare, grävmaskiner och dumprar. Försäljningen har under 2019 stigit inom alla områden: nya maskiner, uthyrning och begagnat samt reservdelar och service. Ett antal vunna stororder har gjort att volymerna har ökat, bland annat leveranser av ett 60-tal maskiner till ett stort uthyrningsföretag.

LEAN-programmet, som lanserades 2018, har införts fullt ut under 2019. Arbets sättet innebär bland annat processutveckling och förbättrat samarbete i värdekedjan.

Ett team av servicetekniker och reservdelsexpertter från bolaget har deltagit i en av Volvo CE anordnad global tävling och hamnade på en fjärdeplacering.

En ny serviceanläggning i Berlin har börjat planeras och kommer att stå färdig under andra halvan av 2020.

Baltikum

Det pågår en avmattning i Baltikum gällande bygg- och infrastrukturprojekt på grund av minskat statligt stöd. Även inom skogsindustrin ser vi en nedgång orsakad av lägre virkespriser. I Baltikum har marknaden för grävmaskiner fortsatt att växa fram till andra kvartalet, därefter har den stabiliserats på en historiskt hög nivå. Marknaden för bandgående grävmaskiner har fortsatt att öka under 2019 medan hjullastarmarknaden varit stabil. Uthyrningsmarknaden av maskiner har ökat.

I Lettland och Litauen har nya servicepunkter etablerats, där våra fältservicetekniker utgår ifrån.

Projektet Rail Baltica, en tågförbindelse mellan Tallinn och Berlin, kommer att medföra ökad försäljning och högre krav på tillgänglighet och service. Projektet är i projekterings- och upphandlingsfas och beräknas påverka vår marknad tidigast i slutet av 2020.

Rekryteringen av tekniker till Swecons nya anläggning i Tallinn har påbörjats och anläggningen beräknas tas i bruk under första kvartalet 2020.





”

**I Sverige är efterfrågan på nya maskiner
fortfarande på historiskt hög nivå.**

**För att attrahera och behålla medarbetare har Swecon inlett ett
samarbete med Försvarsmakten kring kompetensförsörjning.**

Affärsområde Fastigheter

I affärsområdet ingår Lantmännen Fastigheter och Lantmännen Agrovärme. Lantmännen Fastigheter har interna och externa hyresgäster, och det primära uppdraget är att förse Lantmännen med ändamålsenliga fastigheter och lokaler. Bolaget optimerar avkastningen genom aktiv förvaltning och fastighetsbeståndet är koncentrerat till strategiska orter i Sverige. Lantmännen Agrovärmes uppdrag är att förse kunderna med miljöriktig värme och skapa värde genom effektiv drift och expansion. Affärsområdet står för 1 procent av Lantmännens omsättning.





Affärsområde Fastigheter

Fastighetsförvaltning och fjärrvärme

Lantmännen Fastigheter är ett av Sveriges större fastighetsbolag och förvaltar cirka 150 objekt med en total yta om cirka 1 200 000 m² på 80 orter. Fastighetsbeståndet är främst koncentrerat till orter där Lantmännen har egen verksamhet i Sverige och Finland.

Transaktioner och utvecklingsprojekt

Under 2019 har en fastighet förvärvats i direkt anslutning till Unibakes bageri i Örebro för att säkerställa yta för framtida expansion. Vidare har Swecons nya anläggning i Mölndal färdigställt och tagits i bruk. I Kuusankoski i sydöstra Finland har en fastighet förvärvats med Unibake som hyresgäst.

Lantmännen Fastigheter fortsätter sin satsning på samhällsfastigheter i det samägda bolaget Lanthem och mark har förvärvats i Tygelsjö där ett äldreboende och en livsmedelsaffär ska byggas med start 2020. I Malmö hamn kommer Lanthem förvärva byggrätter av Lantmännen Fastigheter för att bygga ett äldreboende. Arbete pågår med detaljplaner i Örebro och i Kävlinge.

Marknadsutveckling

Fastighetsmarknaden har varit fortsatt stark under 2019, särskilt transaktionsmarknaden där det funnits stort utländskt intresse. Transaktionsmarknaden omsätter runt 200 miljarder SEK, och stora nettoköpare är pensionsfonder, större noterade fastighetsbolag samt utländskt kapital.

Under året har det varit störst efterfrågan på logistikfastigheter samt kontor i större städer. Även bostadsbyggrätter i bra lägen har kommit tillbaka efter ett svagt år 2018. Efterfrågan på handelsfastigheter och mindre köpcentrum är lägre med högre avkastningskrav som följd.

Lantmännen Agrovärme

Lantmännen Agrovärme levererar fjärrvärme och färdig värme på 14 orter i mellersta och södra Sverige. Våra värmeverk levererar årligen cirka 130 GWh från lokala biobränslen. Lantmännen Agrovärme erbjuder flexibilitet i val av bränsle och har kompetens att utnyttja energiprodukter från jord- och skogsbruket för produktion av värme. Bolagets fjärrvärme har nästan 100 procent tillgänglighet till kunderna vilket är långt över genomsnittet och skapar trygghet. Under året har ett projekt drivits för att producera biokol vid värmeproduktion. Biokol har potential att bli en ny viktig kommersiell produkt inom jordförbättring men även som en koldioxidsänka. Lantmännen Agrovärme har under året påbörjat värmesamarbeten både internt och externt.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Viktiga hållbarhetsfrågor är energieffektiva fastigheter och hållbar värmeproduktion med låg klimatpåverkan, att framtidssäkra fastigheter för klimatförändringar samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.

Utsikter inför 2020

Lantmännen Fastigheter arbetar, via entreprenadavtal som tecknades i slutet av 2019, med exploateringen av hamnområdet intill Lantmännen Cerealias kvarn i Västra hamnen, Malmö, där bland annat en kontorsbyggnad kommer att uppföras. Vid färdigställandet kommer Lantmännen att hyra merparten av ytorna när man 2022 flyttar verksamheten från kontorsfastigheten Tre Skåne. I området planerar även Lanthem att bygga ett äldreboende och Veidekke cirka 40 lägenheter.

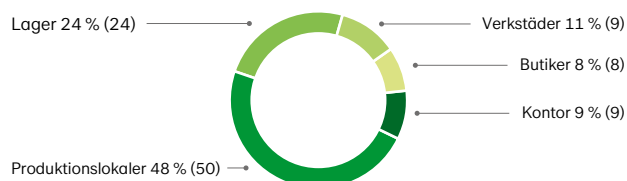
Lantmännen Agrovärme fokuserar fortsatt på förvärv och verksamhetsutveckling.

Affärsområde Fastigheter, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	556	525
Rörelseresultat, MSEK	349	265
Rörelseresultat, just. fastighetsförsäljning, MSEK	223	213
Avkastning på operativt kapital, %	12,8	11,9
Avkastning på operativt kapital, exklusive fastighetsförsäljning, %	8,2	9,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	259	125
Medelantal anställda	46	46
varav kvinnor/män, %	38/62	42/58
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen	40/60	40/60
Sjukfrånvaro, %	0,5	1,0
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	4,8	4,2

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2019	2018
Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, MSEK	252	265
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	9,3	11,9

Affärsområde Fastigheter, ytfördelning



Internationella delägarskap

En viktig del av Lantmännens strategi Jord till Bord 2030 är att lönsamt utveckla strategiska portföljinnehav. Lantmännen är delägare i ett antal internationella bolag. Verksamheten bedrivs främst i Norden, Tyskland, Polen och de baltiska länderna. Delägarskapen ger Lantmännen förutsättningar att erbjuda kunderna i Sverige och på exportmarknaderna långsiktiga affärsrelationer med stabil leveranssäkerhet. Sverige är basen och Östersjöområdet är vår utökade hemmamarknad som plattform för fortsatta internationella satsningar.

Samarbeten skapar värde med ökad kraft

Delägarskap med DLG

För att stärka och utvidga existerande samarbete på det internationella lantbruksområdet har Lantmännen och det danska lantbruksföretaget DLG (Dansk Landbrugs Grovvareselskab) tillsammans etablerat bolaget Lantmännen DLG International (LDI). Syftet med bolaget är att utvidga positionen inom de marknader och affärer där DLG och Lantmännen redan idag har ett starkt samarbete samt att expandera på nya, främst europeiska, marknader.

HaGe Kiel Ägarandel 41 %

HaGe Kiel bedriver handel med spannmål, försäljning av insatsvaror till lantbruk och tillverkning och försäljning av foder. Hauptgenossenschaft Nord (HaGe Kiel) omsätter årligen cirka 2 miljarder EUR och har cirka 1 400 anställda. Lantmännen äger 41 procent av HaGe Kiel och DLG äger 54 procent. Verksamheten innefattar handel med spannmål samt försäljning av insatsvaror till jordbruket. HaGe Kiel har väl utvecklade logistikkedjor och hamnterminaler i Hamburg, Kiel och Rostock som förser marknaden med spannmål och oljeväxter både lokalt och internationellt. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Lantbruk.

Scandagra Group Ägarandel 50 %

Scandagra Group bedriver verksamhet i Baltikum. Koncernen omsätter årligen cirka 400 miljoner EUR och har cirka 350 anställda. Bolaget ägs till lika delar av Lantmännen och DLG. Verksamheten består av tre säljbolag; Scandagra Eesti, Scandagra Latvia och Scandagra Lietuva. Säljbolagen är verksamma inom försäljning av insatsvaror till växtodling samt inköp och försäljning av spannmål. Scandagra Eesti har också en foderfabrik med en produktionskapacitet på drygt 100 000 ton. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Lantbruk.

Scandagra Polska Ägarandel 50 %

Scandagra Polska bedriver handel med spannmål och insatsvaror på den polska lantbruksmarknaden och omsätter årligen drygt 500 miljoner PLN (drygt 100 miljoner EUR) samt har cirka 120 anställda. Bolaget ägs till lika delar av Lantmännen och DLG. Scandagra Polska är en av många handelsaktörer på den stora och fragmenterade polska marknaden. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Lantbruk.



Övriga delägarskap

Scandbio Ägarandel 50 %

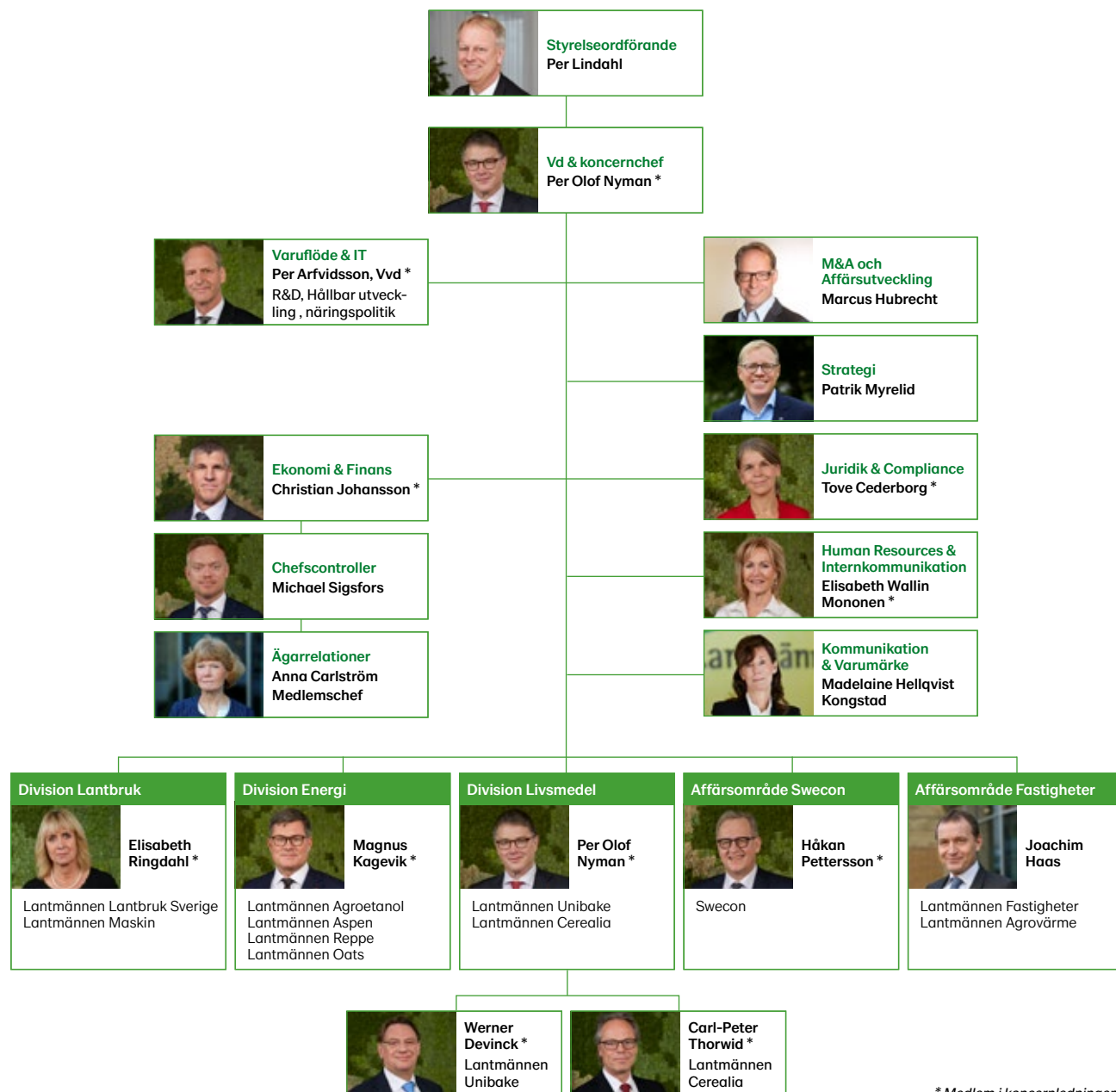
Scandbio är Sveriges största träbränsleföretag och säljer 100 procent förnybar energi i form av värmepellets, träpulver, briketter, loggs samt stallpellets. Produkterna tillverkas genom restprodukter från sågverksindustrin. Bolaget omsätter årligen cirka 1 miljard SEK och har cirka 150 anställda. Scandbio har en stark ställning på den svenska marknaden och i Östersjöregionen. Lantmännen och Neova äger 50 procent vardera av bolaget. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Energi.

Viking Malt Ägarandel 37,5 %

Viking Malt förädlar spannmål och levererar cirka 600 000 ton malt på årsbasis till bryggerier och destillerier i Nord-europa och till ett antal kunder i övriga världen. Viking Malt producerar malt i Finland, Sverige, Danmark, Polen och Litauen. Bolaget omsätter på årsbasis cirka 250 miljoner EUR och har cirka 240 anställda. Lantmännen äger 37,5 procent av bolaget, resterande del ägs av det finska bolaget Polttimo. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Livsmedel.

Organisation och struktur

Styrelsen beslutar om koncernens övergripande mål, strategiska planer och väsentliga policyer samt övervakar att dessa följs och uppdateras. Verkställande direktören, tillika koncernchef, utses av styrelsen och ansvarar för den löpande förvaltningen av föreningen. Lantmännens verksamheter är strukturerade i tre divisioner och två affärsområden.



* Medlem i koncernledningen

Våra gemensamma funktioner

Lantmännens koncerngemensamma funktioner har uppdraget att driva sina respektive sakfrågor och stödja koncernledning och divisioner i koncerngemensamma frågor. De koncerngemensamma funktionerna ansvarar för att sätt upp ett regelverk och att dessa regler följs. Det operativa ansvaret ligger på respektive division och affärsområde.

Ekonomi & Finans

Ekonomi och Finans hanterar koncernens ekonomiska och finansiella styrning och rapportering. Innefattar enheter för controlling, strategi, finans, risk management samt skatt. Ägarrelationer ingår organisatoriskt i funktionen och ansvarar för Lantmännens medlemskommunikation. Avdelningen arbetar med samordning och stöd till förtroendevalda i distriktsstyrelser, valberedningar samt kommunikation mellan förtroendevalda och medlemmar.

R&D – Forskning och Utveckling

Driver Lantmännens strategiska arbete med forskning, innovation och tidig affärsutveckling. Avdelningen administrerar även Lantmännens Forskningsstiftelse som finansierar forskning inom livsmedel, lantbruk, energi och gröna material.

HR & Internkommunikation

Bistår i arbetet med Lantmännens tillgång till rätt kompetens och ledarskap för att koncernen ska kunna nå sina affärsmål. Det innefattar att ansvara, driva, utveckla och implementera policyer, processer och verktyg för rekrytering, jämställdhet & mångfald, kompetens- och ledarutveckling, samt arbetsmiljö och hälsa. Avdelningen har även huvudansvaret för koncernens arbetsrätt, arbetsgivarfrågor samt kompensations- & belöningsfrågor. Ansvarar också för intern kommunikation och interna kommunikationskanaler såsom Inside, medarbetartidning.

Hållbar utveckling

Utvecklar strategier och stödjer Lantmännens affärsverksamheter med kompetens inom hållbar utveckling för att skydda och stärka Lantmännens varumärke samt bidra till affärsnytta på både kort och lång sikt. Avdelningen har det övergripande ansvaret för Lantmännens uppförandekod.

Juridik & Compliance

Bistår Lantmännens verksamheter med juridisk rådgivning via egna eller externa jurister och hanterar alla juridiska frågor relaterade till förvärv och avyttringar, immateriella rättigheter, tvister och större affärsförhandlingar. Till avdelningen hör också Lantmännens compliancefunktion som stöttar och underlättar implementering, uppföljning och efterlevnad av antikorrupsions- och konkurrenslagstiftning samt Dataskyddsförordningen GDPR. I avdelningen ingår koncernstyrelsens sekretariat.

Kommunikation & Varumärke

Arbetar med att bygga och utveckla Lantmännens varumärke och därmed stärka koncernens konkurrenskraft och stödja affärsmålen. Ansvarar för varumärke, marknadskommunikation och extern kommunikation, medieträning, PR samt samhälls- och mediekontakter och sociala medier. Arbetar löpande med utveckling av digitala kanaler samt omvärlds-, marknads-, kund- och konsumentförståelse.

IT

Utvecklar, förvaltar och säkerställer drift av stabila och kostnadseffektiva IT-lösningar. Driver projekt inom digitalisering för att stärka koncernens konkurrenskraft och stödja affärsmålen i linje med beslutade strategier.

Varuflöde

Initierar, driver och stödjer förändringsprocesser inom hela Lantmännens varuflöde. Avdelningen arbetar bland annat med inköp av koncerngemensamma produkter och tjänster, varuflödesutveckling mellan olika Lantmännen-bolag samt projekt- och förändringsledning inom produktion, planering, logistik och inköp, för att fortsatt utveckla kostnadsledarskap i sina branscher.

M&A och Affärsutveckling

M&A står för "Mergers & Acquisitions" vilket betyder samgåenden och förvärv, men inkluderar även avyttringar. M&A stödjer koncernens olika verksamheter med att identifiera och genomföra aktiviteter inom området, samt affärsutvecklingsprojekt.

Näringspolitik

Bevakar, analyserar och har aktiv dialog i politiska processer i Sverige och EU som kan påverka förutsättningarna för Lantmännens affärer och strategier. Arbetet sker i samverkan med andra funktioner och bolag inom Lantmännen, men också i hög utsträckning med externa parter såsom branschorganisationer och andra företag.



Tomas Welander, Johan Bygge, Johan Mattsson, Gunilla Aschan, Per Lindahl

Styrelse

Styrelsen består av nio ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Ordinarie föreningsstämma hålls den 7 maj 2020.

Innehav av emissionsinsatser redovisas i SEK per den 31 december 2019. Innehav av förlagsandelar redovisas per den 28 januari 2020.

Per Lindahl *Ordförande*

Kristianstad
Född: 1964
Ledamot sedan 2011
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling med potatis och spannmål, slakt-kycklinguppfödning, äggproduktion, mekanisk verkstad.
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Viking Malt Aktiebolag och Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA).
Emissionsinsatser: 2 674 734 SEK*
Förlagsandelar: 300 000 SEK*

Hans Wallemyr *Vice ordförande*

Falköping
Född: 1956
Ledamot sedan 2007
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse.
Utbildning: Jordbruksutbildning och ekonomiutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Vindkraft, växtodling med potatis, skog, uppfödning och utbildning av hopp- och dressyrhästar
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Källeberg Vind AB. Styrelseledamot i Scandbio AB och Åsle Vind AB.
Emissionsinsatser: 517 848 SEK*

Gunilla Aschan

Linköping
Född: 1960
Ledamot sedan 2015
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet
Utbildning: Agronomekonom, Sveriges lantbruksuniversitet Uppsala (SLU)
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Skog, växtodling, nötkött
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Landshypotek Bank AB, Fyrklövern ekonomi och juridik AB och i Ellen Key's stiftelse Strand.
Emissionsinsatser: 40 084 SEK*
Förlagsandelar: 300 000 SEK*

Sonat Burman-Olsson

Lidingö
Född: 1958
Ledamot sedan 2018
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilekonom, Executive MBA, Strategic Man Oxford & Harvard
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i PostNord AB, NESTE Corporation och Lindab International AB.

Johan Bygge

Lidingö
Född: 1956
Ledamot sedan 2019
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag samt Industrial Advisor i EQT
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i PSM Ltd. Styrelseledamot och vice styrelseordförande i Nobina AB (publ), styrelseledamot i AP3 samt styrelseledamot i Getinge AB.
Förlagsandelar: 250 000 SEK

Johan Mattsson

Skåne Tranås
Född: 1960
Ledamot sedan 2015
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet.
Utbildning: Civilekonom
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Båretofta AB, Swed-pig AB samt i Handelsbankens Skog och Lantbruksstyrelse, styrelseledamot i Handelsbankens Regionbanksstyrelse Sydöstra Sverige, AB Marsvinsholms Gärd, Viking Malt AB och Raja Gärd AB.
Emissionsinsatser: 605 154 SEK
Förlagsandelar: 5 000 000 SEK*

* Tillsammans med närstående, alternativt genom hel- eller delägda bolag.



Sonat Burman-Olsson, Hans Wallemyr, Per Wijlkander, Henrik Wahlberg, Pär-Johan Löf, Tommy Brunsärn

Henrik Wahlberg

Soukolöjörvi, Övertorneå kommun
 Född: 1967
 Ledamot sedan 2017
 Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet
Utbildning: Flygtekniker, lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Mjök, nötkött
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Övertorneå Energi Försäljning AB, Sparbanken Nord, Övertorneå Energi AB och Luttugården AB.
Emissionsinsatser: 231 868 SEK*

Per Wijlkander

Upplands-Bro
 Född: 1977
 Ledamot sedan 2019
 Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet, Beirat HaGe Kiel
Utbildning: Agronomekonom, Sveriges lantbruksuniversitet Uppsala (SLU)
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i 4 Tunmland AB, Hätunaholm AB, Hätunaholm H.T.H. AB och Häbo Häradsallmänning. Styrelsesuppleant i Westerås Skogsbyrå AB, Egendoms konsulterna i Stockholm AB och Hätuna HTH Holding AB. Revisorssuppleant i Maskinringen Mälardalen, ek för.
Emissionsinsatser: 2 063 566 SEK*
Förlagsandelar: 1 500 000 SEK

Arbetsgagarrepresentanter

Tommy Brunsärn

Södertälje
 Född: 1959
 Ledamot sedan 2007
 Arbetsgagarrepresentant för Unionen
Huvudsysselsättning: Lead Buyer MRO/Capex

Pär-Johan Löf

Uppsala
 Född: 1966
 Ledamot sedan 2013
 Arbetsgagarrepresentant för Akademikerförbundet
Utbildning: Agronom, Sveriges Lantbruksuniversitet Uppsala (SLU)
Huvudsysselsättning: Innovation Project Manager Lantmännen R&D
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Naturbutiken på Öland AB, Ideella föreningen Odling i Balans med firma Odling i Balans och i Stiftelsen jordbruks- och miljöteknisk forskning (SJMFF).
Förlagsandelar: 100 000 SEK

Tomas Welander

Göteborg
 Född: 1961
 Ledamot sedan 2012
 Arbetsgagarrepresentant för IF Metall
Huvudsysselsättning: Servicetekniker Swecon
Övriga uppdrag: Arbetsgagarrepresentant i Swecon Anläggningmaskiner AB.

Styrelsens sekreterare

Tove Cederborg

Chefsjurist
 Född: 1964
 Anställd: 2011
Utbildning: Jur kand, Lunds Universitet 1992
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Pensionsstiftelsen Grodden AB.

Revisorer

Förtroendevalda

Maude Fyrenius

Lärbro
 Född: 1973
 Revisor i Lantmännen sedan 2014
Utbildning: Agrotekniker
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Rådgivning och kompetensutveckling Länsstyrelsen Gotland
Produktion: Växtodling, lamm och nötköttsproduktion, naturvård
Emissionsinsatser: 54 533 SEK*

Gustav Jansson

Enköping
 Född: 1967
 Revisor i Lantmännen sedan 2012
Utbildning: Agronom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Redovisningskonsult
Produktion: Växtodling, skog
Emissionsinsatser: 777 487 SEK

Jimmy Grinsvall

Sätla
 Född: 1974
 Revisor i Lantmännen sedan 2019
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Nötköttsproduktion, växtodling och skog
Emissionsinsatser: 198 376 SEK

Auktoriserad revisor

Anders Kriström

Ernst & Young AB, Stockholm
 Född: 1974
 Revisor sedan 1999
 Revisor i Lantmännen sedan 2015
Övriga uppdrag: Adecco, Canal Digital, HL Display, Stanley Security

* Tillsammans med närstående, alternativt genom hel- eller delägda bolag.



Carl-Peter Thorwid, Elisabeth Wallin Mononen, Håkan Pettersson, Per Arvidsson, Tove Cederborg

Koncernledning

Innehav av förlagsandelar redovisas per den 28 januari 2020.

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef, Chef division Livsmedel
Född: 1956

Anställd: 2008

Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Linköpings Tekniska Högskola.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Svensk Kooperation ek för, Hauptgenossenschaft Nord AG, och HK Scan Oyj.

Förlagsandelar: 4 000 000 SEK

Per Arvidsson

Vice vd, Varuflöde, Näringspolitik, IT, Digital affärsutveckling, Hållbar utveckling samt Forskning och Utveckling

Född: 1962

Anställd: 2011

Utbildning: Civilingenjör Maskin, Industriell org. & Logistik, Chalmers Tekniska Högskola.

Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Sweden Food Arena. Styrelseledamot i Foodhills AB och Lunds universitet.

Förlagsandelar: 2 000 000 SEK

Werner Devinck

Chef Lantmännen Unibake

Född: 1958

Anställd: 2013

Utbildning: Nationalekonom, University of Leuven, Belgien.

Magnus Kagevik

Chef division Energi

Född: 1967

Anställd: 2018

Utbildning: Civilingenjör Maskinteknik

Linköpings Tekniska Högskola.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i PEMA Sweden AB,

Viking Malt Oy, Scandbio AB och SPBI Service AB.

Förlagsandelar: 2 000 000 SEK

Håkan Pettersson

Chef affärsområde Swecon

Född: 1956

Anställd: 2002

Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Tekniska Högskolan Linköping.

Förlagsandelar: 200 000 SEK

Elisabeth Ringdahl

Chef division Lantbruk

Född: 1965

Anställd: 2015

Utbildning: Civilekonom, Uppsala universitet.

Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Rezekne JSC. Styrelseledamot i ThermoSeed Global, i Scandagra Group AB,

Lantmännen BioAgri AB, NötCenter Viken AB och Scandagra Polska SpZ.

Förlagsandelar: 500 000 SEK



Werner Devinck, Elisabeth Ringdahl, Per Olof Nyman, Magnus Kagevik, Christian Johansson

Carl-Peter Thorwid

Chef Lantmännen Cerealia
Född: 1964

Anställd: 2016

Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Tekniska Högskolan Linköping

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Livsmedelsföretagen samt styrelsesuppleant i HKScan Oyj.

Förlagsandelar: 400 000 SEK

Elisabeth Wallin Mononen

HR-direktör

Född: 1959

Anställd: 2005

Utbildning: Jur.kand., Lunds universitet, MBA, University of Illinois at Chicago.

Styrelseuppdrag: Styrelsesuppleant i Hagabergs Mekaniska Aktieföretag.

Christian Johansson

Ekonomi- och finansdirektör sedan februari 2020 *

Född: 1963

Anställd: 2020

Utbildning: Civilekonom, Stockholms universitet, INSEAD (Fontainebleau, Frankrike)

Styrelseuppdrag: Ledamot i Handelshögskolans råd vid Göteborgs universitet

* Ulf Zenk, ekonomi- och finansdirektör t.o.m 4 okt. 2019.

Michael Sigsfors t.f. ekonomi- och finansdirektör, okt. 2019 - 3 feb. 2020.

Tove Cederborg

Chefsjurist, Group General Counsel

Född: 1964

Anställd: 2011

Utbildning: Jur kand, Lunds Universitet.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Pensionsstiftelsen Grodden.

Förlagsandelar: 300 000 SEK

Risker och riskhantering

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. En risk kan vara felaktig hantering, händelser eller beslut som påverkar Lantmännens affärs mål. 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. Varje år genomförs en Enterprise Risk Management-process med alla affärsenheter. Då identifieras och värderas risker och åtgärder etableras.

De strategiska riskerna är kopplade till affärsutveckling, långsiktig planering samt Lantmännens varumärke. Strategiska risker hanteras främst i samband med det årliga strategiarbetet.

Operativa risker är en del av Lantmännens dagliga verksamhet, till exempel handhavandefel, efterlevnad av lagar och förordningar samt finansiell rapportering och intern kontroll. Den operativa riskhanteringen utgår från ett antal centrala riskpolicyer, vår uppförandekod och våra interna processer och rutiner.

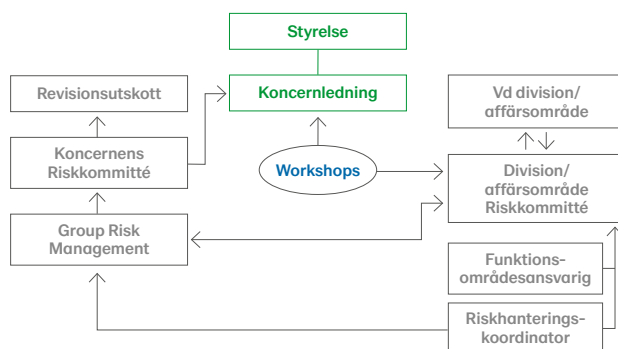
Lantmännen är exponerat för *finansiella risker* som kan medföra fluktuationer i resultat, kassaflöde och balansräkningens poster. Riskhanteringen beskrivs i Lantmännens finanspolicy, koncernens övergripande styrdokument för finansiella risker. Avrapportering kring den finansiella statusen och följsamhet mot finanspolicyen rapporteras regelbundet till koncernledning och styrelse. Finansiella risker bedöms och hanteras utifrån fastställda finans- och riskpolicyer.

Lantmännens riskhanteringsprocess

Lantmännens styrelse ansvarar inför medlemmarna för bolagets riskhantering. Koncernledningen rapporterar löpande riskfrågor till styrelsen och revisionsutskottet.

Det löpande arbetet med kontroll av riskmandat och policyer sker i riskkommittén, som rapporterar månatligen till styrelsens revisionsutskott. Affärsansvariga ansvarar för implementering av riskarbetet i den dagliga verksamheten medan riskidentifiering och kontinuitetsplanering är en viktig del av varje chefs ansvar.

Varje år genomförs en Enterprise Risk Management-process, då respektive verksamhets risker identifieras. Riskåtgärder etableras genom workshops med respektive ledningsgrupp. Koncernens risker aggregeras och de mest betydande identifierade riskerna delges Riskkommittén, koncernledningen och styrelsen och följs upp löpande.



Koncernens Utveckling per affär

Lantmännens nettoomsättning uppgick under 2019 till 48 523 MSEK (43 962), en ökning med 10 procent. Omsättningen ökade inom alla segment under året med störst ökning inom division Lantbruk och division Energi.

Division Lantbruk 21 841 MSEK

Division Lantbruks nettoomsättning för 2019 är högre än föregående år, vilket bland annat beror på fortsatt stor efterfrågan på foder och en god utveckling i den finska verksamheten. Divisionens rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, är också något högre än året innan: 210 MSEK (197) – framförallt till följd av ett betydligt högre resultat i tredje tertialet.

Division Energi 3 741 MSEK

Divisionens nettoomsättning under 2019 är högre än föregående år och rörelseresultatet, justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 355 MSEK – en avsevärd förbättring jämfört med förra årets resultat på 200 MSEK.

Division Livsmedel 16 867 MSEK

Nettoomsättningen i division Livsmedel är högre än föregående år, vilket framförallt beror på en fortsatt försäljningsökning inom Lantmännen Unibake. Rörelseresultatet, justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 1 018 MSEK (787) – vilket är divisionens högsta resultat någonsin.

Affärsområde Swecon 8 588 MSEK

Affärsområde Swecons nettoomsättning är högre än föregående år, en trend som pågått under flera år. Rörelseresultatet är också det högsta någonsin, och uppgår till 514 MSEK – att jämföra med förra årets resultat på 440 MSEK.

Affärsområde Fastigheter 556 MSEK

Nettoomsättningen i affärsområde Fastigheter är något högre än föregående år. Rörelseresultatet exklusive alla fastighetsförsäljningar uppgår till 223 MSEK (213) medan rörelseresultatet justerat för jämförelsestörande fastighetsförsäljningar uppgår till 252 MSEK (265).



Utveckling per affär

MSEK	Division Lantbruk		Division Energi		Division Livsmedel		Affärsområde Swecon		Affärsområde Fastigheter		Lantmännen koncernen	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Nettoomsättning	21 841	19 338	3 741	3 117	16 867	15 351	8 588	8 252	556	525	48 523	43 962
Rörelseresultat	83	131	375	168	924	748	514	440	349	265	1 983	1 443
Avkastning på operativt kapital, %	1,0	2,0	30,3	14,6	5,2	5,0	37,4	104,6	12,8	11,9	6,8	6,0
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	210	197	355	200	1 018	787	514	440	223 ¹⁾	213 ¹⁾	2 087	1 580
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	2,5	3,0	28,7	17,4	5,7	5,3	37,4	104,6	8,2 ¹⁾	9,6 ¹⁾	7,2	6,6

¹⁾ Avser rörelseresultat och avkastning på operativt kapital exklusive fastighetsförsäljningar.

Koncernens Tioårsöversikt

Resultaträkningar i sammandrag

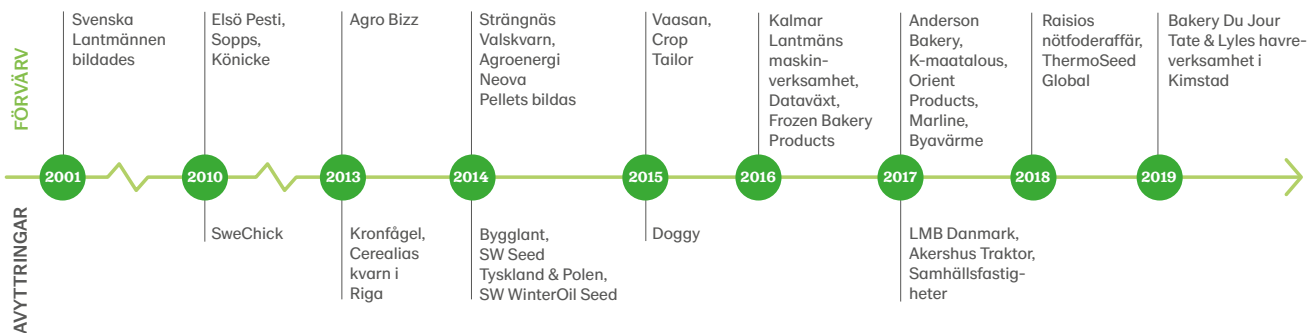
MSEK	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾	2010 ¹⁾
Nettoomsättning	48 523	43 962	39 686	37 244	35 660	32 666	33 802	36 526	37 896	35 988
Resultat före avskrivningar	4 046	2 806	2 919	2 771	2 573	2 556	2 193	1 698	2 570	2 624
Av- och nedskrivningar	-2 063	-1 363	-1 242	-1 165	-1 222	-1 103	-2 104	-1 185	-1 366	-1 565
Rörelseresultat	1 983	1 443	1 677	1 606	1 351	1 453	89	513	1 204	1 059
Finansiella intäkter och kostnader	-210	-193	-156	-149	-105	-111	-4	-182	-337	-237
Resultat efter finansiella poster	1 773	1 250	1 521	1 457	1 246	1 342	85	331	867	822
Skatt, minoritet	-222	-68	-216	-183	-156	-117	15	-91	-147	-97
Årets resultat	1 551	1 182	1 305	1 274	1 090	1 225	100	240	720	725

Balansräkningar i sammandrag

MSEK	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾	2010 ¹⁾
Materiella anläggningstillgångar	13 927	10 673	10 030	9 098	7 699	7 178	7 337	8 928	9 258	9 758
Goodwill	5 724	5 350	5 238	4 611	4 424	2 915	2 594	2 554	2 640	2 779
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3 620	3 451	3 327	2 980	2 782	752	814	875	767	713
Övriga anläggningstillgångar	3 499	3 233	3 204	2 825	2 780	2 762	2 542	2 151	2 069	2 094
Summa anläggningstillgångar	26 770	22 707	21 799	19 514	17 685	13 607	13 287	14 508	14 734	15 344
Varulager	6 561	6 943	5 948	5 270	5 545	5 379	5 249	5 946	5 506	5 224
Övriga omsättningstillgångar	6 680	6 725	5 866	5 933	5 599	5 087	5 170	5 561	5 642	5 572
Likvida medel	1 183	720	927	1 773	1 252	3 058	2 295	352	739	869
Summa omsättningstillgångar	14 424	14 388	12 741	12 976	12 396	13 524	12 714	11 859	11 887	11 665
Summa tillgångar	41 194	37 095	34 540	32 490	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	17 411	15 935	14 859	13 795	12 660	11 859	11 016	10 899	10 906	10 390
Eget kapital, minoritetens andel	94	92	89	88	21	17	28	33	36	32
Summa eget kapital	17 505	16 027	14 948	13 883	12 681	11 876	11 044	10 932	10 942	10 422
Långfristiga skulder	7 190	7 005	5 983	6 219	6 135	3 598	4 939	5 919	5 360	7 320
Kortfristiga skulder	16 499	14 063	13 609	12 388	11 265	11 657	10 018	9 516	10 319	9 267
Summa eget kapital och skulder	41 194	37 095	34 540	32 490	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009
Nettolåneskuld	10 165	8 719	7 274	6 289	6 476	3 674	4 963	7 506	7 186	7 501
Återbäring och efterlikvid ^{2) 3)}	205	156	245	231	188	135	129	120	110	95
Extra vinstutdelning	-	-	133	-	-	-	-	-	-	-
Insatsutdelning och insatsemission ³⁾	525	463	322	277	243	328	171	168	230	245

¹⁾ Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing. ²⁾ Redovisat belopp kan inkludera justering jämfört mot tidigare års förslag. ³⁾ Enligt styrelsens förslag 2019.

Lantmännens viktiga förvärv, avyttringar och delägarskap



Koncernens Tioårsöversikt

Nyckeltal	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾	2010 ¹⁾
Rörelsemarginal, %	4,1	3,3	4,2	4,3	3,8	4,4	0,3	1,4	3,2	2,9
Kapitalomsättningshastighet, ggr	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8	2,1	2,0	2,0	2,1	1,9
Avkastning på eget kapital, %	9,1	7,6	9,0	9,6	8,9	10,6	0,9	2,2	6,7	7,0
Avkastning på operativt kapital, %	6,8	6,0	7,8	8,0	7,5	9,1	0,5	2,8	6,5	5,7
Soliditet, %	42,5	43,2	43,3	42,7	42,2	43,8	42,5	41,5	41,1	38,6
Net debt/EBITDA enligt bankdefinition	2,25	3,25	2,70	2,53	2,85	2,02	2,62	4,31		
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,4	0,7	0,7	0,7
Medelantal anställda	10 250	9 940	9 850	9 880	8 911	8 311	9 133	10 249	10 296	10 350

Exklusive jämförelsestörande poster	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾	2010 ¹⁾
Rörelseresultat, MSEK	2 087	1 580	1 708	1 697	1 351	851	805	747	1 063	1 223
Rörelsemarginal, %	4,3	3,6	4,3	4,6	3,8	2,6	2,4	2,0	2,8	3,4
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 877	1 387	1 552	1 548	1 246	740	683	565	841	946
Årets resultat, MSEK	1 652	1 289	1 353	1 457	1 066	595	494	457	634	804
Avkastning på eget kapital, %	9,7	8,2	9,4	11,0	8,7	5,1	4,4	4,2	5,9	7,8
Avkastning på operativt kapital, %	7,2	6,6	7,9	8,4	7,5	5,3	4,7	4,1	5,7	6,5

Kassaflödesanalyser i sammandrag MSEK	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾	2010 ¹⁾
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	3 637	2 268	2 453	2 571	2 159	1 362	1 570	1 358	1 655	2 131
Kassaflöde från den löpande verksamheten	4 226	1 023	2 398	3 136	2 167	1 767	2 294	983	1 015	2 157
Kassaflöde från investering och försäljning i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto	-1 929	-1 626	-2 274	-1 884	-811	-697	-862	-1 163	-160	-684
Operativt kassaflöde	2 297	-603	124	1 252	1 356	1 070	1 432	-180	855	1 473
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter, netto ²⁾	-473	-333	-852	-357	-4 154	1 065	1 196	0	0	-105
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	1 837	-824	-703	826	-2 674	2 077	2 450	-222	876	2 692
Årets kassaflöde	454	-219	-852	489	-1 775	778	1 943	-379	-128	512
Likvida medel vid årets slut	1 183	720	927	1 773	1 252	3 058	2 295	352	739	869

¹⁾ Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing.

²⁾ 2019 bland annat förvärv av Bakery Du Jour och Tate & Lyles havreverksamhet.

2018 bland annat förvärv av Raisios nöfoderaffär och ThermoSeed Global.

2017 bland annat förvärv av Anderson Bakery, K-maatous, Orient Products och Marline samt försäljning av LMB Danmark och 50 procent i Akershus Traktor.

2016 bland annat förvärv av Kalmars Lantmäns maskinverksamhet, Dataväxt och Frozen Bakery Products.

2015 bland annat förvärv av Vaasan samt försäljning av Lantmännen Doggy.

2014 bland annat förvärv av Strängnäs Valskvarn samt försäljning av aktier i Scandi Standard och avyttring

av Lantmännen Lantbruks tyska och polska verksamhet inom växtförädling och utsäde (SW Seed Polen, SW Seed Tyskland, SW Winter Oil Seed).

2013 bland annat förvärv av 46 procent i Scandi Standard samt försäljning av Kronfågelgruppen och Rigas Dzirnaveiks.

2010 bland annat förvärv av 37 procent i Bakehouse samt försäljning av SweChick, Ecobrånse och Conagri.

Koncernens Resultaträkning

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

Koncernens resultaträkning

Omsättningen

Enkelt uttryckt hittar du här företagets totala försäljning.

Kostnader

Här visas kostnader för att tillverka och sälja varorna och tjänsterna.

Rörelseresultatet

Detta visar om försäljningen går med vinst.

Finansiella poster

Kostnader eller intäkter för lån, placeringar, aktier, värdepapper, räntebärande papper osv.

Resultatet

Detta kallas också för nettoresultat och visar resultatet efter skatt.

MSEK	2019	2018 ¹⁾
Nettoomsättning	48 523	43 962
Övriga rörelseintäkter	482	279
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete	-207	-301
Råvaror och förnödenheter	-14 298	-12 767
Handelsvaror	-16 734	-15 583
Personalkostnader	-6 573	-6 037
Avskrivningar och nedskrivningar	-2 063	-1 363
Övriga rörelsekostnader	-7 113	-6 866
Andel av resultat i företag redovisade enl. kapitalandelsmetoden	-34	119
Rörelseresultat	1 983	1 443
Finansiella intäkter	112	96
Finansiella kostnader	-322	-289
Resultat efter finansiella poster	1 773	1 250
Skatt	-222	-68
Årets resultat	1 551	1 182
Årets resultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 545	1 176
Innehav utan bestämmande inflytande	6	6

Rapporten över totalresultatet utgår från årets resultat i resultaträkningen. 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 totalresultat tillförs det egna kapitalet och ingår i det belopp som kan delas ut till ägarna.

Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	2019	2018 ¹⁾
Årets resultat	1 551	1 182
Övrigt totalresultat		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner, netto före skatt	-298	-30
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat, netto före skatt	121	-69
Skatt hänförlig till poster som inte kommer att omklassificeras	53	12
Summa	-124	-87
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Kassaflödessäkringar, netto före skatt	-60	30
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	317	198
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt	-31	-50
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras	9	15
Summa	235	193
<i>Andel i övrigt totalresultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden</i>		
Poster som kommer att omklassificeras till resultatet	30	83
Summa	30	83
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	141	189
Summa totalresultat	1 692	1 371
Summa totalresultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 686	1 365
Innehav utan bestämmande inflytande	6	6

Summa totalresultat

Totalresultatet innefattar både resultatet från årets verksamhet och från omvärderingarna. Beloppet ökar eller minskar det egna kapitalet i koncernen.

¹⁾ Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing.

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 köpeskillning 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 joint ventures och intresseföretag, dvs. i huvudsak företag som ägs till mellan 20 och 50 procent under Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden.

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 banktillgodoavanden, 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 nuvarande 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 ska betalas tillbaka på.

Koncernens balansräkning

MSEK	2019 31 dec	2018 ¹⁾ 31 dec
TILLGÅNGAR		
Anläggningstillgångar		
Materiella anläggningstillgångar	13 297	10 012
Förvaltningsfastigheter	630	661
Goodwill	5 724	5 350
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3 620	3 451
Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden	2 490	2 299
Finansiella anläggningstillgångar	620	629
Uppskjutna skattefordringar	252	248
Övriga anläggningstillgångar	137	57
Summa anläggningstillgångar	26 770	22 707
Omsättningstillgångar		
Varulager	6 561	6 943
Kundfordringar och övriga rörelsetillgångar	6 488	6 668
Kortfristiga räntebärande tillgångar	123	39
Aktuella skattefordringar	69	18
Likvida medel	1 183	720
Summa omsättningstillgångar	14 424	14 388
SUMMA TILLGÅNGAR	41 194	37 095
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital		
Insatskapital	2 959	2 664
Övrigt tillskjutet kapital	3 110	3 110
Reserver	819	442
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat	10 523	9 719
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	17 411	15 935
Innehav utan bestämmande inflytande	94	92
Summa eget kapital	17 505	16 027
Långfristiga skulder		
Långfristiga räntebärande skulder	5 263	5 493
Avsättningar för pensioner	942	611
Uppskjutna skatteskulder	720	650
Övriga långfristiga avsättningar	251	208
Övriga långfristiga skulder	14	43
Summa långfristiga skulder	7 190	7 005
Kortfristiga skulder		
Kortfristiga räntebärande skulder	5 886	4 002
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	9 714	9 280
Aktuella skatteskulder	149	103
Kortfristiga avsättningar	750	678
Summa kortfristiga skulder	16 499	14 063
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	41 194	37 095

¹⁾ Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing.

Koncernens Kassaflödesanalys

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 betalda finansiella poster och betald inkomstskatt.

Justeringar görs även för förändringar i varulager, rörelsefordringar (främst kundfordringar) och rörelseskulder (främst leverantörskulder).

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, fördelat på det antal 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.

MSEK	2019	2018 ¹⁾
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Rörelseresultat	1 983	1 443
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ²⁾	2 037	1 191
	4 020	2 634
Betalda finansiella poster, netto	-210	-234
Betald skatt	-173	-132
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	3 637	2 268
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Förändring av varulager	468	-857
Förändring av rörelsefordringar	68	-588
Förändring av rörelseskulder	53	200
	589	-1 245
Kassaflöde från den löpande verksamheten	4 226	1 023
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter (inklusive kapitaltillskott)	-669	-373
Avyttringar av verksamheter	196	40
Investering i materiella anläggningstillgångar	-2 086	-1 714
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-115	-111
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	272	199
Förändring av finansiella placeringar	13	112
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-2 389	-1 847
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	1 837	-824
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Förändring av räntebärande skulder inklusive pensionsavsättningar	-1 054	1 108
Inbetalt insatskapital	114	161
Återbetalt insatskapital	-69	-61
Utbetald utdelning	-374	-603
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-1 383	605
Årets kassaflöde	454	-219
Likvida medel vid årets början	720	927
Kursdifferens i likvida medel	9	12
Likvida medel vid årets slut	1 183	720

¹⁾ Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing.

MSEK	2019	2018
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	2 063	1 363
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	92	-58
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-130	-45
Övriga ej likvidpåverkande poster	12	-69
Summa	2 037	1 191

Koncernens Eget kapital

Förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Insats- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel inkl. årets resultat	Summa Lantmännens ägare	Innehav utan bestämman- de inflytande	Totalt eget kapital
Ingående balans den 1 januari 2018	2 464	3 010	230	9 122	14 826	89	14 915
Årets resultat	-	-	-	1 176	1 176	6	1 182
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-	-	212	-23	189	-	189
Summa totalresultat	-	-	212	1 153	1 365	6	1 371
Värdeöverföringar till ägare	100	100	-	-556	-356	-3	-359
Av medlemmar inbetalt insatskapital	161	-	-	-	161	-	161
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-61	-	-	-	-61	-	-61
Utgående balans den 31 december 2018	2 664	3 110	442	9 719	15 935	92	16 027
Förändring pga ändrade redovisningsprinciper i intressebolag	-	-	-	115	115	-	115
Ingående balans den 1 januari 2019	2 664	3 110	442	9 834	16 050	92	16 142
Årets resultat	-	-	-	1 545	1 545	6	1 551
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-	-	377	-236	141	-	141
Summa totalresultat	-	-	377	1 309	1 686	6	1 692
Värdeöverföringar till ägare	250	-	-	-620	-370	-4	-374
Av medlemmar inbetalt insatskapital	114	-	-	-	114	-	114
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-69	-	-	-	-69	-	-69
Utgående balans den 31 december 2019	2 959	3 110	819	10 523	17 411	94	17 505

Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK	2019	2018
Insatskapital, inbetalt	1 373	1 318
Insatskapital, emitterat	1 586	1 346
Övrigt eget kapital	14 452	13 271
Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	17 411	15 935

Beskrivning av finansiella nyckeltal

Nyckeltal	Beskrivning	Orsak till användning
Avkastning på eget kapital	Avkastning på eget kapital beräknas som periodens årsuppräknade resultat dividerat med genomsnittligt eget kapital.	Visar ägarna avkastningen på deras investerade kapital.
Avkastning på operativt kapital	Avkastning på operativt kapital beräknas som periodens årsuppräknade rörelseresultat dividerat med genomsnittligt operativt kapital.	Mäter avkastning på det kapital som används i verksamheten.
Betalningsberedskap	Likvida medel och beviljade krediter enligt bestämmelser i gällande låneavtal.	Visar tillgängligt låneutrymme enligt gällande låneavtal.
CAGR	Genomsnittlig årlig tillväxttakt.	Visar avkastning på en investering.
EBITDA enligt bankdefinition	Rörelseresultat, exklusive resultat från intressebolag, och exklusive av- och nedskrivningar. Resultatet justeras även för förvärvade och avyttrade bolag, och avser de senaste 12 månaderna.	För att beräkna nyckeltalet Net debt enligt bankdefinition/EBITDA enligt bankdefinition.
Finansnetto	Finansnetto utgörs av finansiella intäkter med avdrag för finansiella kostnader.	Visar netto av företagets finansiella verksamhet.
Genomsnittligt eget/operativt kapital	Genomsnittligt kapital beräknas på utgående balans varje månad som ingår i den redovisade perioden, det vill säga tolv perioder för helår. Samtliga genomsnittliga kapitalmätt beräknas på detta sätt.	För att beräkna korrekt avkastning på eget och operativt kapital.
Investeringar i anläggningstillgångar	Summan av periodens investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar exklusive nyttjanderätter.	Storleken av de investeringar som görs för att bibehålla befintlig kapacitet samt för att expandera och växa.
Justerat resultat	Justerat resultat är ett resultat som är justerat för jämförelsestörande poster.	Resultatet är justerat för jämförelsestörande poster.
Jämförelsestörande poster	Koncernens resultat kan påverkas av vissa poster av jämförelsestörande karaktär. Som jämförelsestörande poster definieras poster av engångskaraktär som inte har direkt samband med den planerade framtida verksamheten och som, i varje enskilt fall, ligger utanför beloppsintervallet +/- 30 MSEK.	Redovisning av poster som är justerade på grund av specifika händelser som i annat fall stör jämförbarheten mellan olika perioder. Ger en bättre förståelse för den operativa verksamheten.
Kapitalomsättningshastighet	Nettoomsättning i förhållande till genomsnittligt operativt kapital.	Visar effektiviteten av användningen av operativt kapital.
Kassaflöde från löpande verksamhet	Periodens resultat justerat för poster som inte är in- eller utbetalningar utan bokföringsmässiga kostnader, t.ex. avskrivningar och realisationsvinster och -förluster. Justeringar görs även för betalda finansiella poster och inkomstskatt samt förändringar i varulager, rörelsefordringar och rörelseskulder.	Kassaflödet från rörelsen som kan användas för investeringar och förvärv.
Net debt enligt bankdefinition	Net debt enligt bankdefinition utgår från Nettolåneskuld, men den räknas upp som effekt av att inga finansiella tillgångar räknas med, förutom likvida medel och vissa noterade (likvida) aktier, och reduceras med förlagsandelar.	För att beräkna nyckeltalet Net debt enligt bankdefinition/EBITDA enligt bankdefinition.
Net debt enligt bankdefinition/EBITDA enligt bankdefinition	Net debt enligt bankdefinition dividerat med EBITDA enligt bankdefinition.	Indikerar hur snabbt företaget kan återbetala sina skulder (uttryckt i år).
Nettolåneskuld	Nettolåneskulden utgörs av räntebärande skulder, inklusive pensions-skuld och upplupna räntor, med avdrag för finansiella tillgångar.	Används för att visa nettot av räntebärande tillgångar och räntebärande skulder.
Nettoskldsättningsgrad	Nettolåneskuld i förhållande till eget kapital.	Visar finansiell risk och används därför för att se skuldsättningsnivån.
Operativt kapital	Operativt kapital beräknas som icke räntebärande tillgångar minus icke räntebärande skulder. Skattefordringar och skatteskulder inräknas inte i det operativa kapitalets tillgångar och skulder.	Visar hur mycket kapital som används i rörelsen.
Räntetäckningsgrad	Räntetäckningsgraden beräknas som resultat efter finansiella poster plus räntekostnader dividerat med räntekostnader.	Visar förmågan att täcka räntekostnader.
Rörelsemarginal	Rörelsemarginalen beräknas som rörelseresultatet i procent av periodens nettoomsättning.	Visar på lönsamheten i rörelsen.
Rörelseresultat	Rörelseresultatet utgörs av nettoomsättningen och övriga rörelseintäkter med avdrag för rörelsekostnader.	Visar resultatet för den operativa verksamheten.
Soliditet	Eget kapital i procent av balansomslutningen.	Visar hur stor del av tillgångarna som är finansierat av ägarna.

Ordlista

Agenda 2030 ● Förenta Nationernas 17 hållbarhetsmål i Agenda 2030 är en, av FN-länderna i september 2015, beslutad gemensam vision med mål för att nå en hållbar utveckling, för alla.

Agrodrank ● Proteinrik foderråvara som produceras på Agro-
etanol i Norrköping.

Audit ● Tredjepartsgranskning av leverantör genom annonserat eller oannonserat besök med uppföljning av krav i Leverantörs-
uppförandekoden.

B2B ● Business-to-business, försäljning mellan företag.

Biologisk mångfald ● och biodiversitet beskriver den variation
mellan arter, inom arter och livsmiljöer, som finns på jorden.

BRC ● (British Retail Consortium), en global standard för livs-
medelssäkerhet.

Carbon Law ● Forskares benämning av den takt som krävs för
att minska klimatpåverkan enligt Parisavtalets målsättning att
begränsa den globala temperaturhöjningen till väl under 2 grader
med sikte på maximalt 1,5 grader. Minskningstakten enligt Carbon
Law är en halvering av koldioxidutsläpp vart tionde år från 2020.

CO₂e, koldioxidekvivalenter ● Mått på utsläpp av växthusgaser.
För att få alla växthusgaser jämförbara multipliceras alla utsläpp,
förutom koldioxid, med en global uppvärmningspotential - Global
Warming Potential, GWP.

CSA-avtal ● CSA-avtal är ett sidoavtal till ISDA-avtal som reglerar
hur parten som har en utestående skuld måste ställa säkerhet i
form av likvida medel eller värdepapper.

CSR ● Corporate Social Responsibility, beskrivning av företags
sambandsansvar och insatser för att integrera sociala och miljö-
mässiga hänsyn i sin verksamhet.

Ekosystemtjänster ● Beskriver funktioner i kretsloppet som
naturens ekosystem bidrar med till exempel luft- och vatten-
rening, pollinering av grödor, bakterier och maskar som gör
jorden bördig.

ERM-process ● (Enterprise Risk Management), en strukturerad
och proaktiv riskhanteringsprocess.

Functional food ● Livsmedel med dokumenterade hälsoeffekter.

Förädlingsvärde ● Rörelseresultat före avskrivningar och ned-
skrivningar (EBITDA) plus personalkostnader.

Genomisk selektion ● Ny växtförädlings teknik som bygger på
statistiska modeller och genetisk kartläggning.

GRI ● Global Reporting Initiative. Ger ut riktlinjer för hållbarhets-
redovisning som på frivillig basis kan användas av organisationer
för att redovisa miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekter
av deras verksamhet, produkter och tjänster.

Global Compact ● FN-initiativ för ansvarsfullt företagande.
Ett internationellt ramverk med tio principer för mänskliga
rättigheter, arbetsrätt, miljö samt antikorrupcion.

IFRS ● International Financial Reporting Standards, ett regelverk
för redovisning. Läs mer på ifrs.com

ISDA-avtal ● Ett standardiserat avtal för finansiell handel.

LCR ● Likviditetstäckningsgrad (Liquidity Coverage Ratio), kan
även beskrivas som andel av högljvida tillgångar som kan
användas för att lösa kortfristiga skulder.

R&D ● Research and Development. Forskning och utveckling.

RSPO ● Round Table on Sustainable Palm Oil. Internationell
rundabordsprocess för att ta fram kriterier för hållbar palmolja.
För mer om RSPOs certifieringsnivåer Book & Claim, Mass
Balance och Segregated se rspo.org

RTRS ● Round Table on Responsible Soy. Internationell runda-
bordsprocess för att ta fram kriterier för hållbar soja.

Stråförkortningsmedel ● Ett medel som minskar risken för
liggsäd. Stråförkortningsmedel är i princip det enda växtskydds-
medel som det, i vissa fall, kan återfinnas mätbara resthalter av
i spannmålsråvaran.

Trindsäd ● Odlade storfröiga ärtväxter, såsom ärter, vicker,
lupiner och bönor.

Uppförandekod ● Från det engelska begreppet Code of Conduct.
Riktlinjer för hur ett företag eller organisation ska bedriva sin
verksamhet på ett etiskt och ansvarstagande sätt.

Volatil ● Ombytlig, skiftande.

Adresser

Lantmännen ek för

Besöksadress: S:t Göransgatan 160 A
Postadress: Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
Organisationsnummer: 769605-2856
lantmannen.se/finansiellinformation

Division Lantbruk

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

Lantmännen Lantbruk

Besöksadress: von Troils väg 1
Postadress: 205 03 Malmö
Tel: 010-556 56 00
lantmannenlantbruk.se

Lantmännen Maskin

Besöksadress: Bjurögatan 26
Postadress: Box 174
201 21 Malmö
Tel: 0771-38 64 00
lantmannenmaskin.se

Lantmännen Krafft

Besöksadress: von Troils väg 1
Postadress: 205 03 Malmö
Tel: 010-556 55 70
kraffthastfoder.se

Lantmännen Agro Oy

Vanha porvoontie 245,
FI-01380 Vantaa
Tel: +358 207-708 800
lantmannenagro.fi

Lantmännen Feed

Besöksadress: Raisionkaari 55
Postadress: PL 300
FI-21201 Raisio
Tel: +358 2 3610 3600
lantmannenfeed.fi

Lantmännen Agro A/S

Lindholm Havnevej
DK-275800 Nyborg
Tel: +45 70 20 49 03
lantmannenagro.dk

Lantmännen SW Seed BV

Besöksadress: von Troils väg 1
Postadress: 205 03 Malmö
Tel: 010-556 56 00
lantmannenlantbruk.se/sw

Faktureringsadress

Lantmännen Ek För
FE 1178 Scanclou
SE- 831 90 Östersund
Sweden
Organisationsnummer: 769605-2856

Division Energi

Besöksadress: S:t Göransgatan 160 A
Postadress: Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se

Lantmännen Agroetanol

Besöksadress: Hanholmsvägen 69
Postadress: Box 932
601 19 Norrköping
Tel: 010-556 01 50
lantmannenagroetanol.se

Lantmännen Aspen

Besöksadress: Iberovägen 2
Postadress: Box 54
438 05 Hindås
Tel: 0301-23 00 00
aspen.se

Lantmännen Reppe

Jungmansgatan 8
531 40 Lidköping
Tel: 010-556 15 40
lantmannenreppe.se

Division Livsmedel

Besöksadress: S:t Göransgatan 160 A
Postadress: Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se

Lantmännen Unibake

Sluseholmen 8a
DK-2450 Köpenhamn SV
Tel: +45 762 850 00
lantmannen-unibake.com

Lantmännen Cerealia

Besöksadress: S:t Göransgatan 160 A
Postadress: Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 22 00
lantmannencerealia.se

Affärsområde Swecon

Besöksadress: S:t Göransgatan 160 A
Postadress: Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se

Swecon

Besöksadress: Bolindervägen 104
Postadress: Box 55
631 02 Eskilstuna
Tel: 010-556 08 50
swecon.se

Affärsområde Fastigheter

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

Form & produktion: Wildeco

Foto: Johan Olsson, Mårten Svensson, Lantmännens bildbank, Adobe Stock photos
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 (vida.se).
Pappret är klimatkompenserat för fossila utsläpp från produktion och transport.



KLIMATKOMPENSERAT PAPPER
www.antalis.se



**Lantmännen förädlar
åkermarkens resurser
på ett ansvarsfullt sätt
från jord till bord
och är en del av
matkonsumenternas
vardag**



Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord

