



2020

Lantmännens Årsrapport

Innehåll

Koncernens nyckeltal	2
Verksamhetsöversikt	4
För ett livskraftigt lantbruk	5
Ordförande har ordet	6
Vd har ordet	8
Viktiga händelser 2020	10
Lantmännen skapar värde från åkermarken	14
Var skapas resultatet?	16
Marknad och omvärld	18
Strategi från Jord till bord 2030	20
Strategiska koncernmål	22
Bra mat börjar på åkern	23
Hållbar affärsutveckling	24
Framtidens jordbruk	25
Mot klimatneutralitet 2050	27
Samverkan för ökad tillväxt	28
Innovation för nya affärer	29
Medarbetare som gör skillnad	31
Våra verksamheter	33
Internationella delägarskap	58
Föreningsstyrning – Innehållsförteckning	59
Koncernstyrning och koncernledning	70
Finansiell översikt och fakta – Innehållsförteckning	74
Ordlista	83
Kontakter	84

Finansiell rapportering

Delårsrapport Tertial 1	2 juni 2021
Delårsrapport Tertial 2	5 oktober 2021

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

Hållbarhetsredovisning

Lantmännen redovisar enligt Global Reporting Initiatives riktlinjer för hållbarhetsredovisning, GRI Standards. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten finns i Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning 2020 och kan laddas ned från lantmannen.se/finansiellinformation eller beställas på tel 010-556 00 00.

Lyssna på oss!

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

lantmannen.se/lyssna2020

Lantmännens föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls digitalt tisdag den 11 maj 2021.



Välkommen till Lantmännen!

Lantmännen är ett lantbrukskooperativ och norra Europas ledande aktör inom lantbruk, maskin, bioenergi och livsmedel. Vi ägs av 19 000 svenska lantbrukare, har 10 000 anställda, har verksamheter i ett 20-tal länder och omsätter 45 miljarder SEK på årsbasis.

Vårt företag 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.



Koncernens nyckeltal

Nettoomsättning **45 990** MSEK

Årets nettoomsättning för koncernen uppgick till 45 990 MSEK (48 523), en minskning med 5 procent, främst till följd av coronapandemin.

Rörelseresultat **2 223** MSEK

Rörelseresultatet uppgick till 2 223 MSEK (1 983) och justerat för jämförelsestörande poster till 2 223 MSEK (2 087).

Resultat efter finansiella poster **2 041** MSEK

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 2 041 MSEK (1 773), och justerat för poster av jämförelsestörande karaktär till 2 041 MSEK (1 877).

Resultat efter skatt **1 797** MSEK

Årets resultat efter skatt uppgick till 1 797 MSEK (1 551).

Kassaflöde **2 803** MSEK

Totalt kassaflöde före finansieringsverksamheten uppgick till 2 803 MSEK (1 837).

Lantmännens föreningsstämma **11** maj

Ordinarie föreningsstämma hålls digitalt tisdag den 11 maj 2021.

”

Lantmännen levererar sitt högsta resultat någonsin, vilket understryker vår starka position som företag.

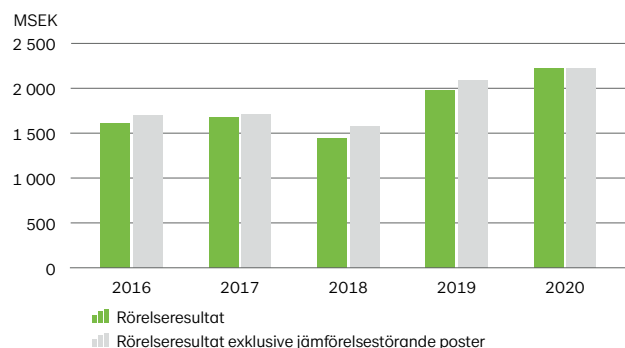
Föreslagen utdelning **902** MSEK

Styrelsen föreslår att återbäring och efterlikvid lämnas med 2,5 procent (1,75) på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige och att återbäring lämnas med 1,0 procent (1,0) på inköp från Lantmännen Maskins och Swecons svenska verksamheter. Totalt föreslås återbäring och efterlikvid med 305 MSEK (208). Styrelsen föreslår att insatsutdelning lämnas med 9 procent (8) på insatsernas nominella värde, totalt 291 MSEK (237) samt insatsemission med 306 MSEK (288). Total utdelning till medlemmarna föreslås därmed uppgå till 902 MSEK (733).

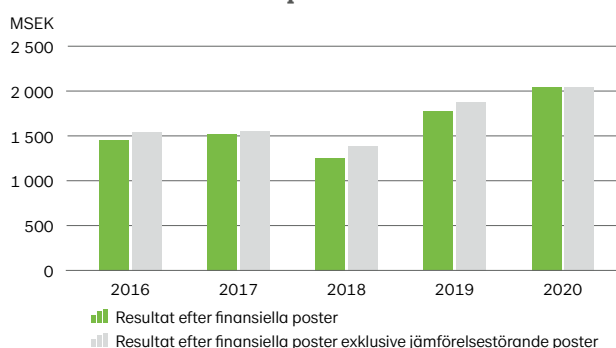
Styrelsen föreslår även utdelning på förlagsandelar med 7,25 procent (6,5), totalt 17 MSEK (16).



Rörelseresultat



Resultat efter finansiella poster



” Vår position från jord till bord är en unik grund för att skapa en vinnande värdekedja lokalt och globalt.

Finansiella nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK	45 990	48 523
Rörelseresultat, MSEK	2 223	1 983
Rörelsemarginal, %	4,8	4,1
Resultat efter finansiella poster, MSEK	2 041	1 773
Årets resultat, MSEK	1 797	1 551
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	2 803	1 837
Avkastning på eget kapital, %	10,2	9,1
Avkastning på operativt kapital, %	8,1	6,8
Balansomslutning, MSEK	39 331	41 194
Soliditet, %	45,8	42,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 795	2 201
Nettolåneskuld, MSEK	7 761	10 165
Räntetäckningsgrad, gånger	8,2	7,4
Nett debt/EBITDA enligt bankdefinition	1,60	2,25

Exkl. jämförelsestörande poster	2020	2019
Rörelseresultat, MSEK	2 223	2 087
Rörelsemarginal, %	4,8	4,3
Resultat efter finansiella poster, MSEK	2 041	1 877
Årets resultat, MSEK	1 797	1 652
Avkastning på eget kapital, %	10,2	9,7
Avkastning på operativt kapital, %	8,1	7,2

Lantmännen rapporterar alternativa nyckeltal enligt de europeiska riktlinjerna från ESMA (European Securities and Markets Authority).

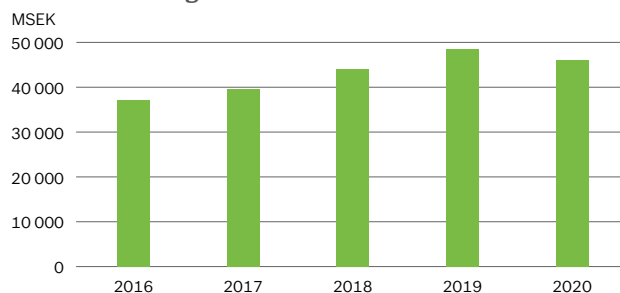
Beskrivning av finansiella nyckeltal finns på [sid 82](#).

Övriga nyckeltal	2020	2019
Antal medlemmar	19 172	19 690
Medelantal anställda	10 017	10 250
varav kvinnor/män, %	34/66	35/65
Koldioxidutsläpp, tusen ton	119	138
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	2,60	2,85
Nöjd medarbetarindex ¹⁾	71	71
Sjukfrånvaro, %	4,3	4,3

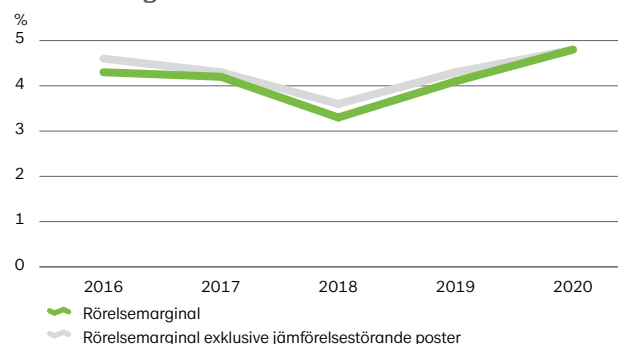
¹⁾ Avser 2019 då undersökningen genomförs vartannat år.

Omsättning per marknad, MSEK	2020	2019
Sverige	20 530	20 999
Finland	6 275	6 661
Tyskland	5 581	5 507
Danmark	3 136	3 234
Storbritannien	1 670	1 845
Norge	1 638	2 031
Baltikum	1 070	1 229
Nederländerna	889	1 281
Frankrike	858	553
Ryssland	587	717
Spanien	555	474
Belgien	514	594
Polen	370	510
Schweiz	326	432
Övriga Europa	846	933
USA	617	1 027
Australien	336	306
Övriga världen	192	190
Summa	45 990	48 523

Nettoomsättning



Rörelsemarginal



Verksamhetsöversikt

Lantmännens operativa verksamheter bedrivs inom tre divisioner och två affärsområden. Genom en effektiv lantbruksaffär bidrar vi till lönsamheten på medlemmarnas gårdar. Vi är både en affärspartner för lantbruket och en del av matkonsumentens vardag.



44%
av koncernens
omsättning

Division Lantbruk

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Divisionen är verksam både i Sverige och internationellt. Nettoomsättningen uppgår till 21 501 MSEK. Läs mer → sid 35.



8%
av koncernens
omsättning

Division Energi

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter. Divisionens bolag tillverkar och marknadsför miljömarta energi-, livsmedels- och industriprodukter på en global marknad med fokus på Europa. Nettoomsättningen uppgår till 3 938 MSEK. Läs mer → sid 41.



31%
av koncernens
omsättning

Division Livsmedel

Divisionen förädlar spannmål till bland annat mjöl, bröd, frukostprodukter, pasta och färdiglagade måltider. Basen finns i de nordiska länderna med global närvaro genom Lantmännen Unibakes och Lantmännen Cerealias försäljning i mer än 60 länder. Nettoomsättningen uppgår till 15 017 MSEK. Läs mer → sid 45.



16%
av koncernens
omsättning

Affärsområde Swecon

Swecon är partner till Volvo Construction Equipment och återförsäljare av maskiner för bygg- och anläggningsbranschen i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland och Litauen med ett brett sortiment av maskiner, utrustning, service och support. Nettoomsättningen uppgår till 7 827 MSEK. Läs mer → sid 53.



1%
av koncernens
omsättning

Affärsområde Fastigheter

Affärsområdet består av Lantmännen Fastigheter och Lantmännen Agrovärme. Fastighetsverksamheten förser koncernen med ändamålsenliga fastigheter och lokaler samt optimerar avkastningen genom aktiv förvaltning. Nettoomsättningen uppgår till 551 MSEK. Läs mer → sid 57.



För ett livskraftigt lantbruk

Vi värnar om jordens resurser på ett ansvarsfullt sätt och arbetar för grönare energi och en hållbar livsmedelskedja. Genom innovativ och ansvarsfull förädling av åkermarkens resurser bidrar vi till ett livskraftigt lantbruk.

Vår affärsmodell



Lantbrukskooperativ

Lantmännen är ett kooperativt företag med 19 000 svenska lantbrukare som är både ägare och affärspartner. Gemensamt tillvaratar vi styrkan och fördelarna med den kooperativa företagsformen för att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och optimera avkastningen på deras kapital i föreningen.



Verksamheter från jord till bord

Med starka verksamheter i hela spannmålsvärdekedjan säkrar vi efterfrågan på, och ökar värdet av, lantbrukarnas skördar. Närvaro inom flera affärer, såväl lokalt som globalt, skapar affärsmöjligheter, stabilitet och långsiktighet samt en unik möjlighet att påverka utvecklingen och ta ansvar från jord till bord.



Forskning, innovation och hållbar utveckling

Vårt resultat återinvesteras i utvecklingen av ett livskraftigt lantbruk eller på medlemmarnas gårdar, i Lantmännens verksamheter samt forskning och innovation. Varje år investeras exempelvis mer än 250 miljoner kronor i forskning och innovation för framtidens jordbruk, bioenergi och mat.



Värde från åkermarken

Vi förädlar åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt för att skapa det bästa av vad jorden kan ge. På så sätt skapar vi värde för våra medlemmar, utvecklar innovativa produkter och är en del av matkonsumentens vardag.

Vårt uppdrag

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

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.



Ordförande har ordet

Lantmännen är inget vanligt företag – och 2020 har inte varit något vanligt år. I en tid av osäkerhet och begränsningar har lantbruket och livsmedelsindustrin visat sin styrka och Lantmännen levererar det bästa resultatet någonsin.

För oss alla har det varit en lättnad att lägga 2020 bakom oss för att kunna möta ett bättre 2021. För Lantmännen har 2020 inneburit stor osäkerhet och hög beredskap för att möta effekter av pandemin på olika sätt – både bland medarbetare och i affärerna. Nu kan vi konstatera att Lantmännen inte bara klarat att hantera pandemin och effekterna, utan även haft förmågan att växla upp verksamheten. Ser man tillbaka några månader minns vi att butikerna gapade tomma på havregryn och pasta, men Cerealia anpassade verksamheten och kunde snabbt fylla hyllorna. Konsumenternas oro betydde att man ville vara säker på att det åtminstone skulle finnas ett lager av livsmedel hemma. Mat är trygghet. Under samma period klassades livsmedelsindustrin och lantbruket som samhällsviktig verksamhet. Konsumenter, politiker och media talade om vikten av att trygga livsmedelsförsörjningen och om att det är angeläget att öka självförsörjningen på livsmedel. Det finns aldrig några vinnare i en situation där ett virus gör att länder stängs ner och att vi inte kan mötas eller förlorar vänner och släktingar. Men effekterna av pandemin har inneburit att frågor som tidigare mycket få beslutsfattare ägnat någon tanke plötsligt hamnat högt upp på agendan.

Lantmännen har engagerat sig på flera sätt i frågorna, och med vår långsiktighet och stabila ägarmodell kan vi argumentera med stor trovärdighet. I en rapport, framtagen på uppdrag av bland andra Lantmännen, presenterades 40 förslag för att skapa en tryggare livsmedelsförsörjning. Åtgärder som direkt berör jordbruket är bland annat vikten av att säkra tillgången på insatsvaror – men också att öka medvetenheten om livsmedelsindustrins betydelse. Allt från spannmålsanläggningar till kvarnar och mejerier. På samma tema skrev vi under sommaren en debattartikel om betydelsen av att skydda strategiska livsmedelsanläggningar. Sammantaget har debatten om vikten av att det finns mat i Sverige försiktigt förflyttats från enbart diskussion till mer konkreta åtgärder. Med Lantmännens verksamheter från jord till bord är vi direkt berörda, och vi har både erfarenhet och kompetens att bidra med i arbetet för att säkra en framtida livsmedelsförsörjning.

Spannmål är vår gröna tråd

En bra skörd är viktig både för jordbruket och Lantmännen, årets skörd blev både stor och av god kvalitet. Torrt väder och stor tröskkapacitet bidrog till att spannmålsanläggningarna fylldes snabbt och redan tidigt skeppades leveranser

av spannmål från våra exporthamnar. Och nästa år är sannolikheten hög för ännu en stor skörd – enligt uppgifter har sådden av höstveten aldrig varit så stor. Men vi är beredda! Anläggningar som Hammenhög och Hargshamn, kompletterade med nya plattor och utökad torkkapacitet på flera platser gjorde att årets skördearbete förflöt relativt smidigt. Jag vill gärna nämna att Lantmännen även gjort andra investeringar i spannmålsvärdekedjan de senaste åren, havreanläggningen i Kimstad, produktion av gluten i Agroetanol och uppgraderingar av Unibakes bageri i Örebro är några exempel. Att Lantmännen satsar i verksamheter nära lantbruket är naturligt för att kunna bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar – ett av våra uppdrag.

Framtidens jordbruk

För ett år sedan lanserade Lantmännen rapporten Framtidens Jordbruk, där planen är att lantbruket år för år minskar utsläppen för att vara helt klimatneutralt 2050. Som lantbrukare kan jag känna att perspektivet är långt, men inte väldigt långt. Man skulle kunna säga att det är ungefär fyra växtföljder bort. Ambitionen är hög, men om olika aktörer samverkar är det fullt möjligt. Det krävs fortsatt forskning, engagemang från politikerna, investeringar på gården och en insikt om att bra mat måste få kosta. I en debattartikel lanserade jag Sveriges hållbaraste matkasse som utmanare till den billigaste matkassen. Maten är nu till och med så billig att svensken i snitt slänger var femte matkasse. Hållbarhetsfrågorna är här för att stanna och inom Lantmännen har vi lanserat klimatsmart mjöl och ökar insatserna genom nya odlingsmetoder och hållbara insatsvaror. På våra viktiga försöksgårdar finns möjlighet att i praktiken följa framstegen.

Trots ett utmanande år är Lantmännens resultat för 2020 det högsta någonsin. Det är imponerande. Än en gång visar bredden i affärsportföljen – geografisk spridning, olika kundkategorier och uthållighet i genomförandet – förmågan att hantera risker och leverera resultat. Det är också ett kvitto på att vår strategiska inriktning står stabil. Det starka resultatet betyder att styrelsen också detta år föreslår den högsta utdelningen någonsin till medlemmarna. Ett starkt resultat i Lantmännen Lantbruk gör att styrelsen föreslår en återbäring och efterlikvid på 2,5 procent och 1,0 procent på maskinverksamheten. Styrelsen föreslår också att insatsutdelningen höjs till 9 procent på insatsernas nominella värde

och insatsemissionen uppgår till 306 miljoner kronor. Styrelsen följer utdelningspolicyn, men har också tagit intryck av diskussionerna i samband med den extra föreningsstämman.

Vid den extra föreningsstämman beslutades om att på ett strukturerat, men informellt sätt följa upp 2018 års ägardialog. Teman är ägaruppdrag, strategi, kapital och utdelning. Min ambition är att förtroendevalda och medlemmar tillsammans med styrelsen ska mejsla ut och ännu tydligare beskriva hur Lantmännen bidrar till lönsamheten på medlemmarnas gårdar. Inom Lantmännen är ägardialogen ständigt pågående. Den bidrar till utveckling och engagemang. Alltså ännu en anledning att se fram emot 2021!

”

Att kunna bidra både med likvida medel till medlemmarna samtidigt som vi satsar betydande resurser på forskning, innovation och affärsutveckling är ett tydligt exempel på styrkan med vår kooperativa affärsmodell.

Som ordförande för Lantmännen har jag förmånen att ta del av allt från höstmöten i distrikten till stora beslut om investeringar och möten med beslutsfattare som påverkar det svenska lantbrukets konkurrenskraft. Lantmännen har mandat och potential att ta ett strategiskt ansvar för jordbruket och stora delar av livsmedelssektorn, hur vi agerar påverkar hela värdekedjan. Lantbruket och Lantmännen har framtiden för sig – vi arbetar i en framtidsbransch som levererar mat, energi och klimatnytta. Kloka beslut genom åren har lagt grunden för det starka och stabila företaget vi har idag och målet är att vara minst lika kraftfulla i framtiden. På sikt ska Lantmännen vara den ledande aktören i spannmålsvärdekedjan i norra Europa. Att stå still är inget alternativ – nya tider kräver nya lösningar. Det är vad jag kallar ett företag utan sista förbrukningsdag!

Jag är stolt över alla kompetenta och engagerade medarbetare som tagit sitt ansvar detta speciella år – både mot företaget och mot varandra. Tack. Jag vill också tacka alla förtroendevalda som bidragit till många konstruktiva möten trots begränsningar i att träffas och diskutera. Tack. Avslutningsvis vill jag tacka vår vd och koncernchef Per Olof Nyman som kombinerat ett inspirerande ledarskap med stabilitet som betytt att Lantmännen kunnat prestera ett fantastiskt resultat trots ett mycket annorlunda år. Tack.

Nu ser vi fram emot 2021 – på väg mot världsklass!

Kristianstad, februari 2021

Per Lindahl
Ordförande Lantmännen



Vd har ordet

Lantmännens resultat, efter finansnetto och justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 2 041 MSEK – Lantmännens högsta resultat någonsin. Detta trots en negativ resultatpåverkan om cirka 325 MSEK till följd av den globala coronapandemin. Avkastningen på eget kapital uppgår till 10,2 procent – även detta är en historiskt hög nivå, och innebär att vi ligger före vår finansiella plan.

2020 har varit ett ovanligt och utmanande år. Coronapandemin som sedan början av året har hållit hela världen i ett järngrepp har haft stora sociala och ekonomiska konsekvenser. Trots den globala pandemin och generellt svagare världsekonomi lyckas Lantmännen leverera sitt högsta resultat någonsin, vilket understryker vår starka position som företag, med en solid strategi och en bred och stabil affärsportfölj. Jag vill särskilt tacka alla våra medarbetare, som på ett utmärkt sätt har hanterat utmaningarna och anpassat verksamheten till ändrade förutsättningar. Det goda resultatet innebär också att vi återigen kan föreslå den högsta utdelningen någonsin till våra medlemmar.

Det är fortsatt svårt att bedöma de totala följderna av coronapandemin, som också under 2021 kommer att få en stor påverkan på våra affärer. Lantmännens tre främsta prioriteringar under det gångna året har varit att skydda våra medarbetare, att skydda våra affärer – och att ta vårt sociala ansvar. Tack vare ett framgångsrikt arbete med riskeliminering och stark exekvering i samtliga affärer står vi väl rustade inför 2021, och är redo att återgå till att skapa lönsam tillväxt i alla delar av företaget.

Utvecklingen i våra affärer

Division Lantbruk har utvecklats väl under året och verksamheten har varit relativt opåverkad av coronapandemin. 2020 års skörd var mycket intensiv, med historiskt höga levererade volymer och generell god spannmålskvalitet. Höstsådden var en av de största någonsin, vilket lovar gott även inför 2021.

Spannmålspriserna har generellt utvecklats bra under året, och slutavräkningspriserna i poolen var högre än föregående år. Terminspriserna på spannmål för skörd 2021 är likaså på bra nivåer; i kombination med en gynnsam prisbild på insatsvaror innebär detta att kalkylen för de flesta grödor stärkts inför 2021. Verksamheten i Finland och Baltikum fortsätter att utvecklas positivt, medan den tyska verksamheten har utvecklats sämre än förväntat, delvis beroende på sämre skördeutfall i östra Tyskland. Lantmännen Maskin har under året uppnått goda effekter genom det pågående förbättringsprogrammet och har haft en bra underliggande utveckling.

Alla verksamheter i division Energi fortsätter att utvecklas positivt och levererar goda ekonomiska resultat – inte

minst tack vare förbättrade utbyten och högre producerade volymer. Etanolpriset, som har stor påverkan på divisionens resultat, har under året varit extremt volatilt; från en bottennotering i mars 2020 steg priset till den högsta nivån någonsin i augusti, men har i slutet av året återgått till en mer normal historisk nivå med fortsatt volatilitet.

I division Livsmedel har foodservice-verksamheten inom framförallt Lantmännen Unibake drabbats hårt av coronapandemin. Den största försäljningsminskningen har skett på de av Unibakes marknader där kunderna till stor del består av hotell, restauranger, snabbmatskedjor och flygbolag. Samtidigt har efterfrågan på basvaror och färskbröd i dagligvaruhandeln ökat under pandemin. Unibake har under året genomfört ett intensivt och framgångsrikt arbete med att minska kostnaderna och anpassa produktionen till den nya situationen. Cerealia har fortsatt arbetet med att stabilisera och effektivisera verksamheten, och har också på ett föredömligt sätt snabbt skalat upp produktionen under våren för att möta ökad efterfrågan från handeln.

Totalmarknaden för anläggningsmaskiner minskade i början av året, och affärsområde Swecon har gjort ett omfattande arbete med kostnadsbesparingar för att kompensera för den minskade försäljningen. Orderstocken, som i början av året var stor, har bidragit till att hålla resultatet på en god nivå, även om stängningar av Volvos fabriker under senvåren påverkade tillgängligheten på maskiner negativt. Under andra halvåret vände marknaden åter svagt uppåt, och Swecon levererar det näst högsta helårsresultatet någonsin.

Affärsområde Fastigheter har under året levererat plan enligt på en stabil nivå, och affärsområdets större projekt fortskrider enligt plan.

Tillbaka till lönsam tillväxt

Lantmännens uttalade ambition är att år 2030 vara ett företag i världsklass som bidrar till att utveckla ett svenskt lantbruk som är det bästa i världen. Det ställer stora krav på alla delar av vår verksamhet, och vi har under året tagit flera steg i utvecklingen mot detta mål.

Inom loppet av tre år har lantbruks- och livsmedelsindustrin upplevt två externa händelser som fått stor påverkan på verksamheten: dels 2018 års torra, och dels pandemin

”

Lantmännen har en stark finansiell ställning, vi är väl positionerade inom alla affärsområden och vi har etablerat ett starkt underliggande momentum i vår tillväxtstrategi.



under 2020. Båda dessa händelser har understrukit betydelsen av en välfungerande livsmedelsförsörjning. En prioriterad fråga för Lantmännen är att säkra den svenska infrastrukturen för spannmål: ökande skördar och högre skördetempo innebär att infrastrukturen behöver byggas på ett långsiktigt sätt utifrån primärproduktionens behov. Ytterligare ett viktigt område är att se över våra varuflöden, för att – där det är möjligt – skapa kortare, mer regionala och robusta värdekedjor.

Under de senaste åren har flera viktiga satsningar gjorts i spannmålsinfrastrukturen: bland annat i anläggningar i Hargshamn, Hammenhög och Kumla, i ökad havreförädling i Kimstad – och genom ökad kapacitet i Lantmännens foderfabriker. Under 2021 kommer flera andra områden att aktualiseras, däribland möjligheter inom biobränsle, glutenproduktion och så kallade gröna proteiner.

Vi når vårt ambitiösa klimatmål för 2020 och vårt klimatarbete fortsätter i högt tempo. Vårt arbete med "Framtidens jordbruk" utgår från hur vi kan nå ett klimatneutralt svenskt jordbruk till år 2050 samtidigt som vi ökar skördarna, genom till exempel fossilfria lösningar, precisionsodling och växtförädling. De nyligen fastställda klimatmålen för primärproduktionen skapar nya affärsmöjligheter och värde både för Lantmännen, våra medlemmar och våra affärspartners, kunder och konsumenter.

Under 2020 har Lantmännen även etablerat en tydlig ledarskapsroll i utvecklingen av de svenska lantbruks- och livsmedelsbranscherna tillsammans med samhällets övriga

aktörer inom både offentlig och privat sektor. Bland många pågående initiativ kan särskilt nämnas etablerade kunskapsnav inom växtodling respektive animalieproduktion, satsningen på "Lantbrukets dataplattform" och fortsatt arbete med innovation och export av svenska livsmedel.

Under de senaste åren har Lantmännen haft en stark underliggande tillväxt som drivit ökad lönsamhet och kommit våra medlemmar till del både genom direkt utdelning och värdeskapande i spannmålens värdekedja. De drastiska och oväntade händelserna på världens marknader under 2020 innebär ett hack i tillväxtkurvan – men vi står redo för att snabbt komma tillbaka till lönsam tillväxt under 2021 och de följande åren.

Lantmännen har en stark finansiell ställning, vi är väl positionerade inom alla affärsområden och vi har etablerat ett starkt underliggande momentum i vår tillväxtstrategi. I kombination med våra engagerade medlemmar och skickliga medarbetare innebär det att vi har alla förutsättningar för att utveckla ett ännu bättre och lönsamt växande företag under 2021 och därefter.

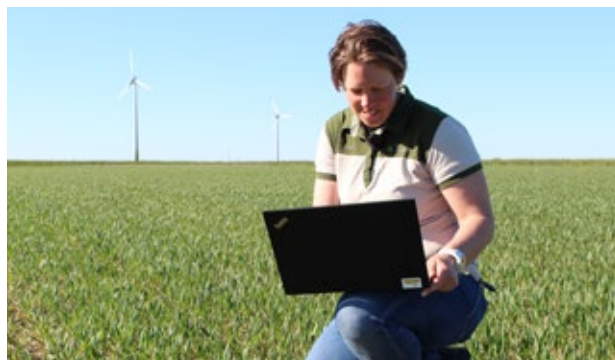
Stockholm, februari 2021

Per Olof Nyman
Vd och koncernchef, Lantmännen

Viktiga händelser 2020

Lantmännen är Sveriges mest hållbara varumärke enligt företagskunder

Lantmännen rankas som Sveriges mest hållbara varumärke i Sustainable Brand Index inom Business-to-Business 2019, som baseras på svar från svenska företagskunder. 2020-01-30



Gemensam dataplattform för ökad lönsamhet, hållbarhet och innovation

Den digitala utvecklingen inom lantbruket går allt snabbare och blir mer och mer avancerad. Hushållningssällskapet, Lantmännen, LRF och Växa Sverige har träffat ett samarbetsavtal för att skapa Lantbrukets Dataplattform. 2020-05-14



Lantmännen utvecklar kvarteret Triton i Malmö

Lantmännen Fastigheter utvecklar, via entreprenadavtal som tecknades i slutet av 2019, 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 vi 2022 flyttar verksamheten från kontorsfastigheten Tre Skåne. Fastigheten kommer att ägas av Lantmännens Pensionsstiftelse Grodden. I området planerar även Lanthem att bygga ett äldreboende och byggföretaget Veidekke uppför cirka 40 lägenheter. 2020-02-11

Lantmännen har utsetts till Årets Talangföretag

I februari 2020 utsågs Lantmännen till Årets Talangföretag, "Talent Company of the Year" – en utmärkelse som går till det företag som bäst lyckas attrahera, rekrytera och utveckla talanger. 2020-02-14



Lantmännen Agroetanol och Linde AG bygger ut koldioxidanläggningen Norlic

Lantmännen Agroetanol och Linde har tagit beslut om att bygga ut sin gemensamma anläggning Norlic i Norrköping, där koldioxid från produktion av hållbar etanol renas och tas tillvara. Utbyggnaden kommer att höja produktionseffektiviteten och leda till ökad lagringskapacitet. 2020-03-26

Lantmännen Unibake expanderar i Norge

Lantmännen Unibake förvärvade en bageriverksamhet från French Bakery Company AS, ett norskt bageri. Det är ett viktigt steg för att kunna tillhandahålla hållbara produkter och bagerilösningar i Norge och för att möta konsumenternas efterfrågan på närproducerade bageriprodukter. 2020-06-12

Lantmännen ställde om till att producera råvara för handsprit

Coronavirusets spridning förvandlade handsprit till en bristvara och därför ställde såväl Lantmännen Reppe som Lantmännen Agroetanol om sin produktion under våren. 2020-04-16



Ny ThermoSeed-anläggning för kemikaliefri behandling av utsäde

Sedan tidigare har Lantmännen ThermoSeed-anläggningar i Eslöv och Skara. Nu investerar vi vidare i tekniken genom att i utsädesanläggningen i Skänninge behandla utsäde med ThermoSeed vilket är gynnsamt både ur kvalitets- och miljösynpunkt. 2020-08-27

Lantmännen deltar i nytt initiativ för Östersjön

WWF har startat Baltic Stewardship Initiative – ett internationellt nätverk som ska få livsmedelskedjans aktörer att öka cirkuleringen och minimera läckaget av växtnäring genom hållbara och lönsamma metoder. Målet är att minska övergödningen i vattendrag, sjöar och i Östersjön. Bakom initiativet står WWF, Lantmännen och LRF med finansiering av Jordbruksverket. 2020-09-14

Lantmännen investerar 125 miljoner i värmebehandlad havre

Lantmännen fortsätter att satsa på havre - en strategiskt viktig gröda med stor potential, genom att utöka kapaciteten för värmebehandlad havre i kvarnen i östgötska Kimstad. Investeringen kommer att möjliggöra nya innovationer och kommersiella satsningar inom havre. Investeringen omfattar utökad kapacitet för mottagning, lagring och rensning av havre samt ny utrustning för värmebehandling av skalade havrekärnor i anläggningen. 2020-09-29



Skörden 2020 ovanligt intensiv – och havreskörden slog rekord

– Att säkerställa en god livsmedelsförsörjning är av största vikt, i synnerhet i kristider. Därför är årets skörd mer betydelsefull än någonsin och vi som företag, och våra medlemmar – svenska lantbrukare – har ett viktigt samhällsansvar, säger Per Lindahl, styrelseordförande.

I juli publicerades Lantmännens skördeprognos som uppskattade den svenska skördens storlek till 6,1 miljoner ton spannmål, oljeväxter och trindsäd. Jordbruksverkets slutgiltiga siffra var nästan 6,5 miljoner ton. Den intensiva skörden ledde till ett mycket högt tempo vid Lantmännens 51 spannmålmottagningar som under 2020 tog emot totalt 1,7 miljoner ton under skördeperioden.

Extra föreningsstämma hölls 12 november 2020

Under senvåren fattade styrelsen beslut om att hålla en extra föreningsstämma för att behandla inkomna motioner. Fullmäktige deltog i stämman digitalt på motsvarande sätt som vid den ordinarie stämman. Övriga deltagare kunde följa stämman via Lantmännens webbsida. De fem motionerna behandlades och fullmäktige hade givits möjlighet att diskutera såväl motioner som styrelsens svar i samband med två digitala så kallade motionstorg. 2020-11-12



På nya poster i Lantmännen

Jan Ehrensvärd, ny ledamot i Lantmännens styrelse
Lantmännens föreningsstämma beslutade om nyval av Jan Ehrensvärd, enligt valberedningens förslag.

Christian Johansson, ny ekonomi- och finansdirektör
Christian Johansson, som närmast kommer från SKF, efterträdde Ulf Zenk. Christian tillträdde posten som Lantmännens ekonomi- och finansdirektör den 3 februari 2020.

Magnus Kagevik gavs utökat ledarskapsansvar
Lantmännens chef för division Energi, Magnus Kagevik, antog rollen som Chief Operating Officer (COO) och blev i samband med det övergripande ansvarig för divisionerna Lantbruk och Energi. Syftet är att förstärka koncernens ledning och bidra till ytterligare fokus på Lantmännens spannmålsflöde.

Niklas Lindberg, ny chef för affärsområde Swecon
Niklas efterträdde Håkan Pettersson, som gick i pension efter 18 år som chef för Swecon. Niklas Lindberg, tidigare CFO för Swecon, tillträdde den 1 oktober och ingår även i Lantmännens koncernledning.

Jesper Broberg, ny medlemschef för Lantmännen
Jesper Broberg tillträder som medlemschef under våren 2021 efter Anna Carlström som själv har tagit initiativet till överlämnandet av rollen. Jesper är 51 år och utbildad agronom med ekonomisk inriktning från SLU. Anna kommer att fortsätta i en senior rådgivarroll inom medlemsfunktionen på Lantmännen för att bidra med sin stora kunskap och erfarenhet av ägarkommunikation och medlemsfrågor.



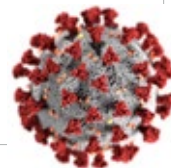
Bra mat från
Lantmännen

Vi vill inspirera till medvetna val som ger positiva hälsoeffekter genom att erbjuda baljväxter och spannmålsprodukter och som naturliga delar i en balanserad kost.

Coronavirus/covid-19 Lantmännens prioriteringar

Lantmännens gemensamma prioriteringar är att *skydda våra medarbetare, skydda våra affärer och ta vårt samhällsansvar*. Krisledningsteam aktiverades snabbt på samtliga nivåer och tidiga åtgärder och restriktioner har gett bra resultat.

- De första riktlinjerna och restriktionerna skapades snabbt, och har sedan dess uppdaterats löpande på global och lokal nivå.
- Kommunikationsplaner är utvecklade och informationsmöten genomförs kontinuerligt.
- Digitala verktyg har lanserats och utbildningar har genomförts för ett bra digitalt arbete på distans.
- Medarbetarenkät genomförd under sommaren – generellt mycket starkt resultat och högt förtroende för ledarskap, kommunikation och samarbete under coronapandemin.
- Riskreducerande åtgärder är genomförda på samtliga arbetsplatser och kommunikationsmaterial har tagits fram.
- De medarbetare som kan arbeta hemifrån har uppmanats att göra det.



Rapport om livsmedelsförsörjning

Covid-19-pandemin visar att en robust livsmedelsförsörjning är viktig för samhällets överlevnadsförmåga. LRF och Lantmännen presenterar därför en rapport innehållande 40 förslag för att skapa en tryggare livsmedelsförsörjning.

Rapporten är ett inspel i det viktiga arbete som behövs för att stärka samhällets försörjningsförmåga av livsmedel, med fokus på primärproduktionen (lantbrukets produktion) och förädlingsledet.

”Flera delar i primärproduktionen och i förädlingsledet av livsmedel behöver stärkas för att kunna fungera även vid kriser eller krig. Livsmedelsindustrin i Sverige har genomgått en betydande strukturomvandling och det finns nu endast några få större anläggningar kvar i landet. Det finns ett stort behov av att skydda strategiskt viktiga livsmedelsanläggningar mot bland annat expansion av bostadsområden” säger Per Arfvidsson, vice vd på Lantmännen. 2020-11-13

2021 Efter årsskiftet



I januari gick Lantmännen till final som Årets Talangföretag 2021 – en utmärkelse som delas ut av 4Potentials till det företag som bäst lyckas attrahera, rekrytera och utveckla talanger.



”

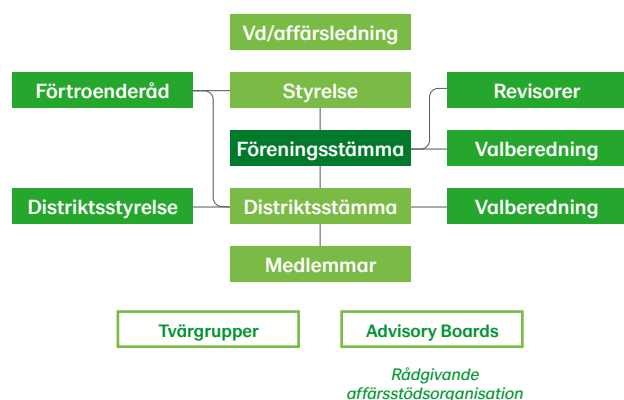
Som medlem i Lantmännen är du både affärspartner och ägare av Lantmännen. Du är delägare i en verksamhet som förädlar den spannmål som produceras och är med och förvaltar jorden åt kommande generationer.



Lantmännen skapar värde från åkermarken

Lantmännen är ett kooperativt företag som ägs och styrs av aktiva 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 och trygga en långsiktig produktion av livsmedel.

Lantmännens ägarmodell



Ägarstyrning och medlemsdialog sker i många olika forum inom Lantmännen, bland annat via 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 i olika arbetsgrupper viktigt. På så sätt kombinerar Lantmännen regionala och kundnära aktiviteter med en omfattande nationell och internationell affärsverksamhet.

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 medlemmar ingår, bidrar med erfarenheter och synpunkter, bland annat inom foder, spannmål och i arbetet med Framtidens jordbruk. Tre *advisory boards*, inom Maskin, Swecon och Energi, bidrar med medlemsnära kompetens.

Lantmännens föreningsstämmor 2020

Ordinarie föreningsstämma

Ordinarie stämma hölls den 7 maj 2020 som en så kallad hybridstämma med presidiet i Stockholm. Fullmäktige deltog digitalt. Stämman beslutade om Lantmännens högsta utdelning någonsin. Då det fanns en viss osäkerhet om den digitala stämman på ett tillfredsställande sätt skulle kunna hantera motionsbehandling fattade stämman, på förslag från styrelsen, beslut om att flytta fram motionsbehandlingen.



Extra föreningsstämma

Den 12 november genomfördes en extra föreningsstämma för att behandla de motioner som inte behandlades på den ordinarie föreningsstämman. Fullmäktige deltog i stämman digitalt på motsvarande sätt som vid den ordinarie stämman. Övriga deltagare kunde följa stämman via Lantmännens webbsida. De fem motionerna behandlades och fullmäktige hade i förväg givits möjlighet att diskutera såväl motioner som styrelsens svar i samband med två digitala så kallade motionstorg. Stämman beslutade bland annat att Lantmännen under 2021 ska ta fram ett diskussions- och utbildningsprogram med inriktning på *ägaruppdrag, strategi, kapital och utdelning*.



För att tillvarata styrkan i den kooperativa företagsformen är engagemang och dialog i distrikt, på medlemsmöten, förtroenderåd och olika arbetsgrupper viktigt.

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 regionalt. Under året har medlemsdialogen främst hållits digitalt, flera distriktsstämmor och höstmöten hölls på distans. De nya sätten att möta medlemmarna har delvis begränsat verksamheten, men även givit möjlighet att nå nya kategorier av medlemmar.

Förtroenderåd

Förtroenderådet fyller en viktig funktion i kommunikation och information mellan koncern, styrelse och distrikt. Förtroenderådet består av bland annat ordföranden i Lantmännens distriktsstyrelser och är rådgivande till styrelsen och ska verka för en positiv utveckling av Lantmännen. Under året har arbetet bland annat handlat om utvecklingen av spannmålsaffären.

Distriktsstyrelsekonferens

Till distriktsstyrelsekonferensen bjuds alla distriktsstyrelseledamöter, förtroendevalda revisorer och koncernstyrelsen in.

Konferensen hölls digitalt den 26 november 2020. Programmet fokuserade på företagets strategi samt forskning och innovation. Genom det digitala formatet skapades ett aktivt möte med en bra dialog.

Kod för styrning av kooperativa företag

I samband med Lantmännens ordinarie föreningsstämma fattades beslut om att anta Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga bolag. Koden är framtagen av föreningen Svensk Kooperation. Syftet med koden är att främja medlemsdialogen och de demokratiska beslutsprocesserna i kooperativa företag och att öka transparensen samt öppenheten i styrelsens ledningsarbete. I Föreningsstyrningsrapporten → sid 60-69, följer rapporteringen kodens principer. De förtroendevalda revisorerna granskar hur väl Lantmännen lever upp till kodens principer.

Var skapas resultatet?

Lantmännens breda affärsportfölj, en sund ekonomi och starka finanser är en styrka i osäkra tider och bidrar till en stabil utdelning.

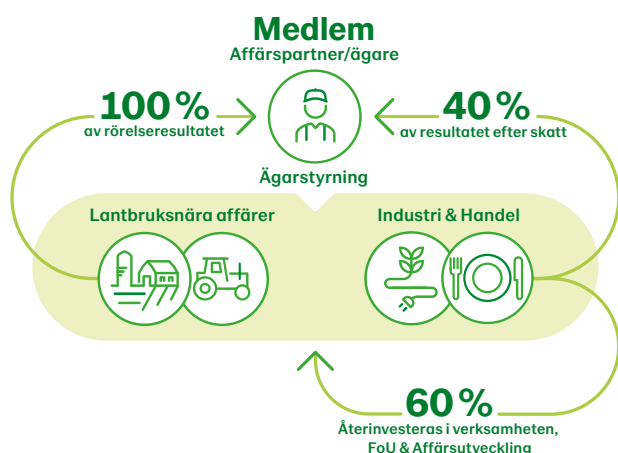
Det ekonomiska resultatet inom Lantmännen genereras till största del inom förädlingsverksamheten, till exempel spannmålsförädling till livsmedel eller bioenergi, och via försäljningen av entreprenadmaskiner. En värdeskapande industri- och förädlingsverksamhet ger både avsättning för medlemmarnas spannmål och genererar stort mervärde.

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.

Återbäring och efterlikvid baseras på resultatet från de lantbruksnära svenska verksamheterna i 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.

Som medlem i Lantmännen får man del i resultatet både som affärspartner och ägare



Utdelning på fyra sätt

Som medlem i Lantmännen får man utdelning från föreningen genom:

- Återbäring som 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 som delas ut på medlemmarnas inbetalda och emitterade insatskapital.
- Insatsemission vilket 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 2020 uppgick insatskapitalet till 3 228 (2 959) MSEK. Insatskapitalet fördelar sig med 1 402 (1 373) MSEK som inbetalda insatser och 1 826 (1 586) MSEK som emitterade insatser.

Insatskapital

MSEK	2020	2019	2018	2017	2016
Inbetalda insatser	1 402	1 373	1 318	1 208	1 101
Emitterade insatser	1 826	1 586	1 346	1 256	1 198
Totalt	3 228	2 959	2 664	2 464	2 299





” **Vår långsiktighet och ägarmodell är en garant för stabilitet i en osäker tid.**

Förslag till utdelning

Styrelsen har för 2020 föreslagit stämman att lämna utdelning i form av återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige med 2,5 procent (1,75) och 1,0 procent (1,0) i återbäring på medlemmarnas inköp från Lantmännen Maskin och Swecons svenska verksamhet. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 305 MSEK (208).

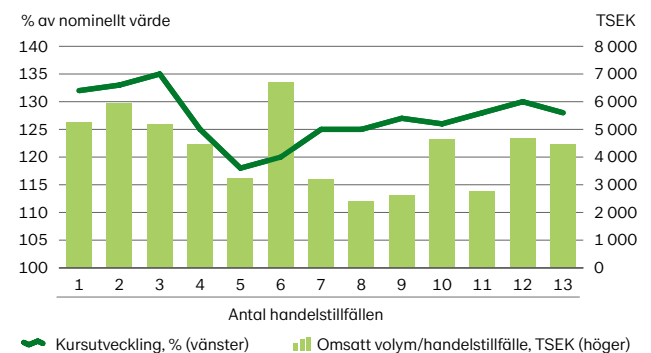
Styrelsen föreslår att insatsutdelning lämnas med 9 procent (8) på insatsernas nominella värde, totalt 291 MSEK (237) samt insatsemission med 306 MSEK (288).

Därutöver föreslås utdelning på förlagsandelar utgå med 7,25 procent (6,5), 17 MSEK (16) enligt villkoren i erbjudandet för förlagsandelarna. Den 30 december 2019 förföll det förra programmet. Nya förlagsandelar emitterades i januari 2020 till ett värde på 250 MSEK och med en löptid på 5 år.

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. 2020 genomfördes 13 (13) handelstillfällen och totalt var omsättningen 56 MSEK (53). Transaktionspriset varierade mellan 118 och 135 procent av nominellt värde.

Emissionsinsatser, handel och kursutveckling



Utdelning¹⁾

MSEK	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Återbäring och efterlikvid ²⁾	305	208	157	245	231	188	135	129	120	110
Extra vinstutdelning	-	-	-	133	-	-	-	-	-	-
Insatsutdelning ²⁾	291	237	213	222	207	193	178	171	88	78
Insatsemission ²⁾	306	288	250	100	70	50	150	-	80	152
Totalt	902	733	620	700	508	431	463	300	288	340

¹⁾ Redovisat belopp kan inkludera justering jämfört med tidigare års förslag. ²⁾ Enligt styrelsens förslag för 2020.

Marknad och omvärld

Lantmännens viktigaste marknad är norra Europa med fokus på Norden och Östersjöområdet. Under året har de flesta av Lantmännens geografiska marknader präglats av coronakrisen och följderna är ännu svåra att överblicka.

Spannmåls- och fodermarknaden

De naturliga förutsättningarna för Lantmännens lantbruksnära verksamheter gör att spannmål och vall är de dominerande åkermarksgrödorna i Östersjöområdet, som utgör basen för både växtodling och animalieproduktion. Marknaden präglas av konkurrens och pridfokus, och påverkas både av tillfälliga skiftningar i vädret och på längre sikt klimatförändringar.



Växande marknader för både vegetabilier och animalier

En globalt växande befolkning och ökat välstånd driver den underliggande tillväxten på livsmedel. På en övergripande nivå sker två parallella förändringar: den globala efterfrågan på animalieprodukter såsom kött- och mejeriprodukter ökar, medan efterfrågan på växtbaserade proteinalternativ växer i Sverige och Europa. Prognoser visar att gröna proteiner förväntas utgöra cirka 20 procent av svensk dagligvaruhandel år 2030. Av de animaliska proteinerna är det främst efterfrågan på kyckling som fortsatt ökar i Norden. Tillväxtekonomierna i Kina och övriga Asien, samt Afrika påvisar en fortsatt snabb generell tillväxt av animaliska proteiner. Den europeiska produktionen går i ökande utsträckning till dessa marknader.

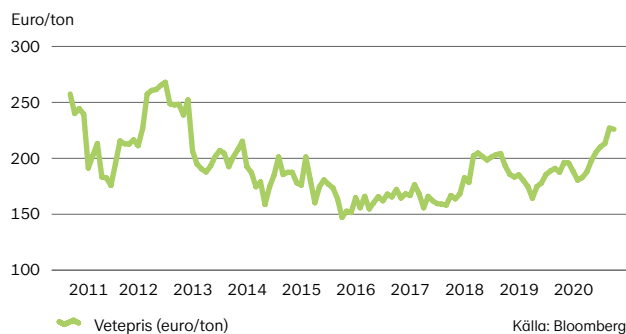
Bioenergi

Bioenergi är ett av Lantmännens tillväxtområden och intresset ökar 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. Energi- och klimatmålen för EU revideras för tillfället och ambitionsnivåerna förväntas öka för såväl 2030 som på längre sikt.

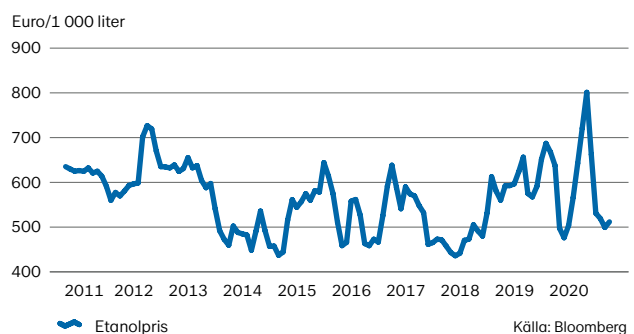
Coronakrisen har påverkat marknadsförutsättningarna

Coronakrisen förändrade snabbt invanda konsumtionsmönster på samtliga marknader. Distansering och arbete från hemmet medförde en dramatisk minskning av konsumtionen i foodservice-kanalerna till förmån för konsumtion i hemmet

Prisutveckling på råvarubörsen för vete



Volatil prisutveckling på råvarubörsen för etanol



Lantmännen har en unik position i Östersjöområdet



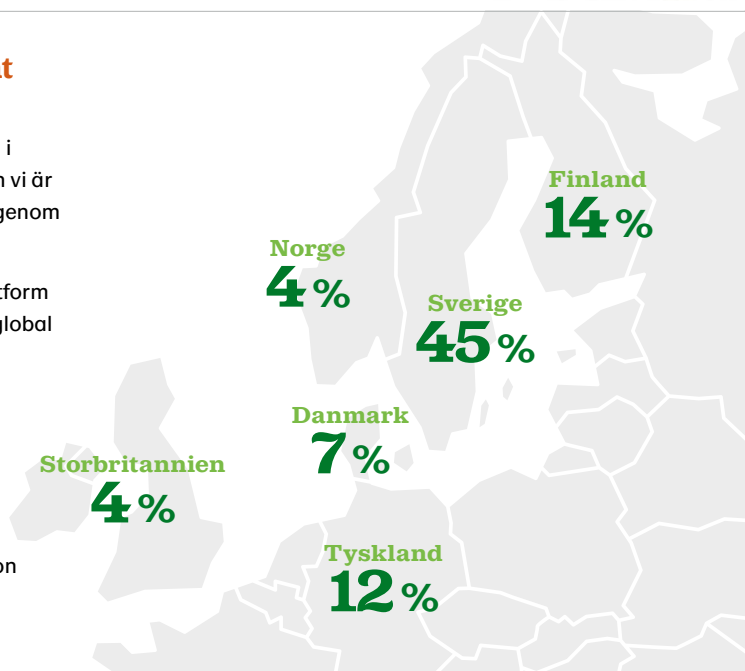
Sex marknader svarar för 86 procent av Lantmännens omsättning

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.

Långsiktigt ökande global efterfrågan

Medelklassen i Asien och Stilla havsområdet väntas växa med två miljarder människor till år 2030. Det underliggande behovet av en ökad livsmedelsproduktion är givet när efterfrågan på protein driver behovet av spannmål och foder.



genom dagligvaruhandelskanalen. Den ökade konsumtionen i hemmet har medfört en ökad efterfrågan på lokalproducerade livsmedel. Coronakrisen har aktualiserat behovet och påmint både marknadens aktörer och allmänheten om vikten av robusta och fungerande livsmedelsvärdekedjor.

Det svenska lantbruket och vår livsmedelsproduktion runt om i världen är direkt samhällskritiska funktioner som måste fungera också i kristider. Lantmännen har en särskilt viktig roll att spela när det gäller livsmedelsförsörjning och samhällsansvar. Vår position och möjlighet att ta ansvar i hela värdekedjan från jord till bord är unik, och ställer stora krav på våra verksamheter. Covid-19 påverkar både de lokala och globala förutsättningarna för tillväxt. Möjligheten att motverka virus spridningen genom åtgärder som bland annat vaccinering påverkar tillväxtförutsättningarna.

BNP-utvecklingen globalt

Sveriges BNP sjönk med cirka 3 procent under 2020, vilket är något mindre än i flera andra länder. Bakom nedgången står ett stort tapp i hushållskonsumtionen som en följd av coronapandemin.

Stora BNP-fall noterades under året, både i Europa och i USA med en svag världsekonomi som följd. USA upplever den största nedgången sedan andra världskriget. Effekterna av coronakrisen kommer troligen att ha lång påverkan på samtliga marknader globalt och i Europa.

Långsiktiga omvärldsförutsättningar

Global och urban medelklass: Ökad handel och export till Asien och Afrika – sannolikt saktar tillväxten in på kort till medellång sikt.

Konsumenttrender påverkar efterfrågan: Smak, hälsa, ursprung, hållbarhet och bekvämlighet är fortsatt de främsta konsumenttrenderna.

Fortsatt tillväxt för både vegetabiliska och animaliska protein i utvecklingsekonomier, men acceleration av växtbaserad konsumtion i utvecklade ekonomier – utvecklingen pågår parallellt.

Kundkanalskifte med ny riktning: Kanalskifte som pågått under decennier från dagligvaruhandel till restauranger och e-handel har innebörd för hela Lantmännen och innebär nya möjligheter.

Digitalisering och datautbyte skapar nya möjligheter för produktivetsförbättring, hållbarhetsförbättringar och nya kundupplevelser.

Hållbarhet: Fortsatt fokus på klimat; breddning av scopet pågår till biodiversitet.

Politiska och ekonomiska risker samt externa chocker: Ökad protektionism och osäker handelspolitik; oro kring konjunkturen efter coronakrisen; skärpt fokus på att säkra värdekedjor och självförsörjning inom livsmedel. Djurepidemier, zoonoser och pandemier är uppenbara risker.

Strategi från Jord till bord 2030

Lantmännens strategi Jord till bord 2030 har lantbruksföretaget i centrum och innebär fortsatt utveckling av verksamheten i norra Europa. Lantmännen ska på sikt vara den ledande aktören i spannmålsvärdekedjan i norra Europa.

Lantmännens affärsportfölj skapar värde från åkermarken – med lantbruksföretaget i centrum



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.

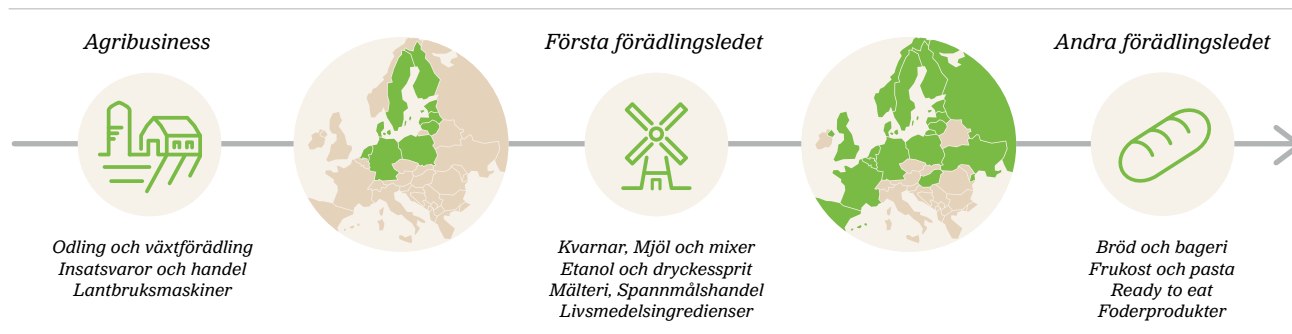
Idag och inför framtiden ser vi en ökande efterfrågan på råvaror och nya framsteg inom innovation och hållbarhet samt styrkan i att vara ett lantbrukskooperativ som nyckelfrågor för vår strategi. Marknadsutvecklingen skapar stor potential att öka både volym och lönsamhet i alla delar av värdekedjan –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

Strategin bygger på fyra huvudområden

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

Lantmännen i rollen som en ledande aktör i värdekedjan i norra Europa

4,5 miljoner ton spannmål i Östersjöområdet förädlas och distribueras på 60+ internationella marknader



Initiativ för lönsam tillväxt

Spannmålsstrategi

Spannmålsstrategin från jord till bord, med fokus på att utveckla spannmålsenheter och vidareutveckla infrastrukturen, är bärande i Lantmännen strategi. Lantmännen arbetar även för utvidgad spannmålsaffär genom portföljinnehav i norra Europa.

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

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

Export från jord till bord

Lantmännen exporterar jordbruksråvaror, förädlade produkter och färdigproducerade livsmedel.

Framtidens jordbruk

Framtidens jordbruk flyttar fram positionerna i klimatfrågan och produktion på gården. Ansvaret tydliggörs för hållbar odling för aktörerna i värdekedjan. Lönsamheten stärks på gården för att bland annat klara klimatomställningen.

Innovation för ökat värde från åkermarken

För att generera värde för lantbruksföretagen läggs stor vikt på forskning och utveckling av produkter och tjänster inom växtförädling, foder, insatsvaror, maskiner och lantbrukets digitalisering.

Tillväxtpaketet för svenskt lantbruk och livsmedelsproduktion

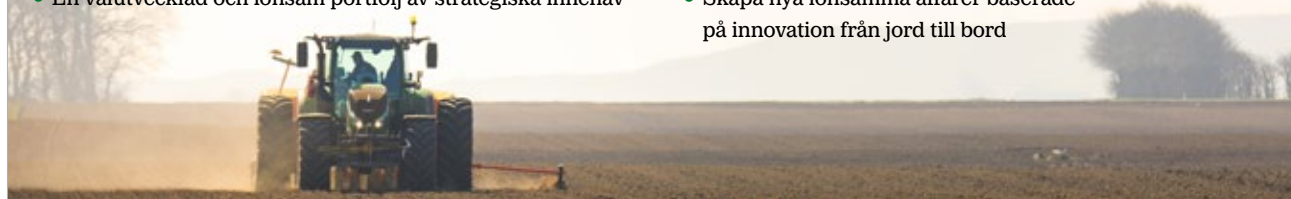
Prioriterade utvecklingsområden har identifierats för att skapa tillväxtförutsättningar inom svenskt lantbruk och livsmedelsproduktion. Detta avser bland annat växtförädling, forskning kring animalieproduktion, riskkapital, livsmedellexport och lantbrukssektorns digitalisering. Inom dessa initiativ samarbetar Lantmännen med akademi, företag och myndigheter.

Lantmännens önskade strategiska position 2030

JORD TILL BORD
2030

- Norra Europas ledande agribusiness-företag
- Ett ledande livsmedelsföretag baserat på åkermarkens resurser med ett nordiskt ursprung
- Norra Europas ledande mälteribolag med sikte på globala kunder
- En välutvecklad och lönsam portfölj av strategiska innehav

- Ledande aktör inom cirkulärt och åkermarksbaserat bioraffinaderi i Östersjöområdet
- Globalt ledande bageriföretag med en stark bas i norra Europa
- Ledande distributör av anläggningsmaskiner i norra Europa
- Skapa nya lönsamma affärer baserade på innovation från jord till bord

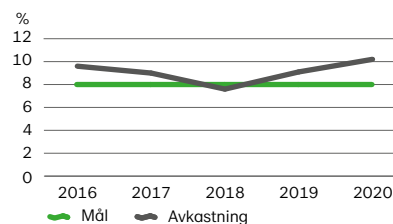


Strategiska koncernmål

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

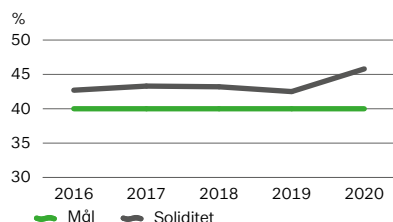
Avkastning på eget kapital Mål **8 %** Utfall **10,2 %**

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 2020 till 10,2 procent (9,1). Den genomsnittliga avkastningen på eget kapital de senaste fem åren har uppgått till 9,1 procent.



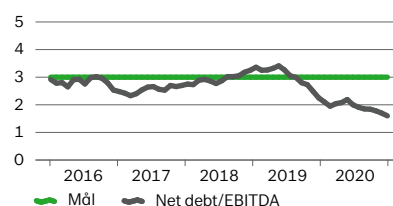
Soliditet Mål **40 %** Utfall **45,8 %**

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 2020 uppgick till 45,8 procent (42,5).



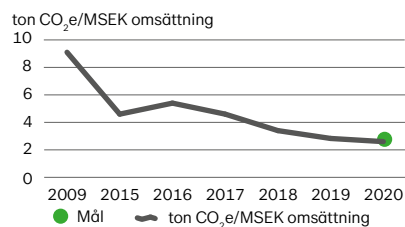
Nett debt*/EBITDA* Mål **<3** Utfall **1,60**

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 1,60 (2,25). * Enligt bankdefinition.



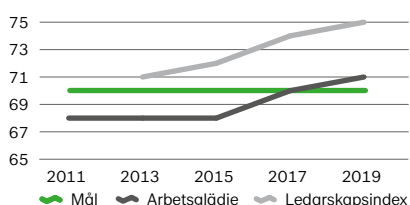
Klimat Mål **40 %** Utfall **45 %**

Koncernens mål är att minska klimatutsläppen från egen verksamhet med 40 procent 2015-2020, räknat i ton CO₂e per MSEK omsättning. Utfall 2020 var 45 procent (39) vilket betyder att vi når målet till 2020. Övergång till förnybar el och värme, energieffektiviseringar och konverteringar till förnybara bränslen har minskat klimatutsläppen.



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 82](#).

Bra mat börjar på åkern

Vår ambition är att göra det bästa av vad jorden kan ge. Med detta som ledstjärna producerar vi hållbar och innovativ mat som ger hälsa och välmående. Vårt arbete med ansvar från jord till bord bidrar till en långsiktigt hållbar matproduktion och ett livskraftigt lantbruk.

Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord

Våra kunder och konsumenter ska känna sig trygga i att vi har kunskap och kontroll genom hela värdekedjan, att vi minimerar vår belastning på miljön och att vi bidrar med bra, hälsosam mat som är hållbart producerad – nu och i framtiden.

Gröna grodden – en garant för Bra mat

Vår gröna grodd på förpackningen fungerar som en garant, en kvalitetsstämpel, för att maten är framtagen på ett ansvarsfullt sätt – från odling till produktion och hela vägen ut till butik och konsument.

Hållbara mervärden

Lantmännens kunskap om spannmål och närhet till odlingen ger oss unika möjligheter att bidra till en mer hållbar produktion och samtidigt skapa lönsamma mervärden för hälsa och miljö. Vårt arbete med innovation och affärsutveckling har resulterat i flera goda exempel som bidrar till en mer hållbar livsmedelsförsörjning.

Ledande i utvecklingen av Framtidens jordbruk

Lantmännen har i vårt arbete med Framtidens jordbruk visat att det är möjligt att öka produktionen från jordbruket och samtidigt halvera klimatpåverkan vart tionde år. På så sätt kan vi möta behovet av mer mat, kundernas efterfrågan på hållbara produkter, och bidra till att nå målet om att hålla global uppvärmning väl under 2 grader med sikte på 1,5 grader.



Genom att välja Bra mat från Lantmännen bidrar du till ett livskraftigt lantbruk.



Hållbar affärsutveckling för långsiktig lönsamhet

Lantmännen driver utvecklingen mot mer hållbara livsmedels- och bioenergisystem. Med utgångspunkt i förnybar råvara från åkermarken utvecklar vi affärer som optimerar odlingen, ökar resurseffektiviteten, sluter kretslopp och minimerar påverkan på människa och miljö.

För oss är hållbara affärer att skapa affärsmöjligheter och hantera risker. Med verksamhet genom hela spannmålsvärdekedjan har vi en unik möjlighet att driva hållbar affärsutveckling, vilket ligger till grund för vårt företags och våra medlemmars långsiktiga lönsamhet. Ambitionen är att öka värdet av åkermarkens resurser med ledande prestanda och utveckla hållbara lösningar för livsmedel, energi och biobaserade material.

Integrerat i strategi och styrning

Arbetet tar sin utgångspunkt i Lantmännens uppförandekod och är en integrerad del av vår affärsstrategi och våra processer för styrning, implementering och uppföljning. Det finns koncernövergripande mål för klimat, andra miljöfrågor, medarbetarnöjdhet, ledarskap, hälsa och säkerhet samt genomförande av utbildningar i hållbarhet och affärsetik.

Utvecklar erbjudanden med hållbara mervärden

Lantmännens styrka är kunskap och närvaro genom hela värdekedjan och stora satsningar på forskning och innovation. Avgörande är också strategiska samarbeten med viktiga intressenter. Det tillsammans ligger till grund för utvecklingen av våra erbjudanden som svarar mot marknadens behov av produkter med mervärden för hälsa, klimat och miljö.

Fyra fokusområden

Vi har fyra fokusområden i vårt arbete, där vi hanterar möjligheter och utmaningar.



Hållbar odling: Lantmännen 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 mervärden för hälsa, klimat och miljö.



Säker och resurseffektiv produktion: Produktionen ska vara effektiv och vi arbetar ständigt för att optimera resurser i alla led. Produktionen ska vara säker för våra medarbetare och andra aktörer.



Ansvar i leverantörskedjan: Vi arbetar metodiskt för ansvarstagande i leverantörskedjan, för kunskap och kontroll samt att minimera negativ påverkan på människor, djur, miljö och naturresurser.

Divisioner och affärsområden driver specifika hållbarhetsfrågor som är relevanta för verksamheten. Se ➔ "Viktiga hållbarhetsfrågor" under respektive verksamhet.



Framtidens jordbruk

– Lantmännen tar ledande roll

Svenskt jordbruk anses vara ett av världens mest hållbara. Trots detta kvarstår utmaningar för framtiden, som att minska klimatpåverkan, öka miljönyttor och värna biologisk mångfald. Vi driver utvecklingen utifrån kunskap och samarbete för nya affärlösningar.

Odlingen behöver ske på ett sätt som gör att odlingsmarkens långsiktiga bördighet bibehålls och samtidigt behöver produktionen öka för att möta en ökande efterfrågan på mat och biobaserad råvara.

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.

Åkermarken är den viktigaste och mest värdefulla resursen i vår verksamhet. Det är på fälten som näringen och värdet byggs upp. Det är därför naturligt att det är där som resurser förbrukas och miljöpåverkan uppstår. I odlingsledet binds också koldioxid in i grödan och en del stannar i marken, främst i rotsystemen. Lantmännen har, tillsammans med svenska lantbrukare, alltid tagit ansvar för utvecklingen av jordbruket. Med verksamheter i hela värdekedjan från jord till bord, har vi unika förutsättningar att driva förändring och fortsätta att ställa om.

11 fokusområden

- **Precisionsodling, digitalisering och optimal management**
- **Hållbar växtnäring**
- **Växtförädling**
- **Fossilfritt jordbruk**
- **Odlingssystem**
- **Kolinlagring och förnybar energi**
- **Minskade kväveförluster**
- **Minskat växtnäringssläckage**
- **Hållbart växtskydd**
- **Jordbrukets anpassning till ett förändrat klimat**
- **Biologisk mångfald**



Lantmännen tar ledande roll

Lantmännens rapport Framtidens jordbruk har identifierat elva fokusområden. Utvecklingen berör parter i hela värdekedjan, som lantbrukare, affärspartners, handel, myndigheter, politiker och konsument. 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 ökade resurser till forskning och innovation.

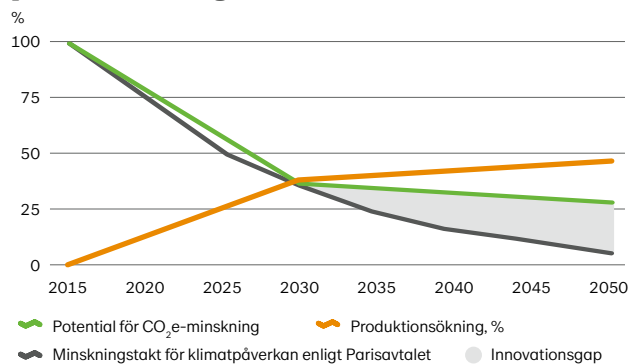
Lantmännen tar en ledande roll, driver utvecklingen och söker aktivt partnerskap och samverkan för att hitta de lösningar som tar oss till Framtidens jordbruk.

Den ekologiska värdekedjan

Lantmännen är också ledande på den svenska ekologiska marknaden och arbetar för att stärka förutsättningarna för ekologisk produktion och export.

Vårt erbjudande sträcker sig från insatsvaror, foder och spannmål till ekologiska livsmedel. 2020 uppgick handeln med ekologisk spannmål till 140 000 ton.

Potential för minskad klimatpåverkan och produktionsökning



Potential for reducing climate impact from agriculture in line with the Paris Agreement by halving emissions every ten years, and potential for yield increase 2015-2050 calculated per hectare of autumn crop. Read more at lantmannen.se/framtidens-jordbruk

” Med verksamhet i hela värdekedjan från jord till bord, har vi unika förutsättningar att driva omställningen till Framtidens jordbruk.



Viktiga steg 2020

Under året har ett flertal aktiviteter och samarbeten mot Framtidens jordbruk initierats och nya affärlösningar tagits till marknaden:

Fasa ut fossilbaserade insatsvaror

Utfasning av till exempel drivmedel och mineralgödsel som ersätts med förnybara drivmedel och fossilfria lösningar för växtnäring.

- Test tillsammans med Energifabriken av RME i två nya Valtratraktorer med bra resultat.
- Samarbetet med Yara för att introducera fossilfri mineralgödsel har utvecklats vidare.
- Fossilfritt drivmedel nytt kriterium i odlingsprogrammet Klimat & Natur.

Resurseffektivitet och produktivitet

- Ytterligare satsning på växtförädling, till exempel genomisk selektion för fler grödor.
- Ökad satsning på strategiförsök i odlingen för högre produktivitet.
- Utveckling av Bjertorp som demonstrationsgård för framtidens odlingstekniker.

Utveckla odlingssystemen och ny teknik

- Investering i ny Thermoseed-anläggning i Skänninge där utsäde värmebehandlas istället för kemisk behandling.
- Fortsatt utveckling och försök inom biologiskt växtskydd.
- Utökad erbjudande och intresse för mellangrödor och fröblandningar till blommande zoner för biologisk mångfald och minskat läckage.



Bjertorp visar vägen

Under 2020 etablerades Bjertorp som en pilotgård där vi på 880 hektar testar det senaste inom lantbruksforskning och innovation för att förverkliga ambitionen i Framtidens jordbruk-rapporten. Målet är att implementera och vidareutveckla de möjligheter som är identifierade i rapporten och leverera resultat som bekräftar potentialen.

Den data som vi samlar in från försöken blir en värdefull tillgång som ger oss kunskap om hur vi ska så, och skörda, i framtiden.

Vi kommer att förstå vilka insatser som fungerar tillsammans och vilka insatser som kan implementeras i ett kommersiellt jordbruk.



Odlingsprogram driver utvecklingen

Klimat & Natur, Lantmännens odlingsprogram för Framtidens jordbruk möter marknadens efterfrågan på hållbart producerade livsmedel. Spannmål odlas efter kriterier för minskad klimatpåverkan och ökad biologisk mångfald. Sedan 2015 har klimatavtrycket för odling av vete och råg enligt programmet minskat med cirka 30 procent.

För skördeåret 2020-2021 utökas programmet för att inkludera havre och under året lanserar Axa havregryn odlade enligt programmets kriterier.

Fossilfria insatsvaror, växtförädling och precisionsodling kommer att bli viktiga för minskad klimatpåverkan.

Mot klimatneutralitet 2050

Lantmännens klimatarbete har mål som följer Parisavtalets ambitioner. Det innebär halverade utsläpp vart tionde år för att nå klimatneutralitet 2050. Klimatmålen täcker hela Lantmännens värdekedja, från jord till bord.

Klimatmålet för primärproduktionen omfattar den första delen i odlingsledet – det som händer på gården. Läs vidare på ➔ sid 25-26.



Det svenska jordbruket är ledande avseende hållbar produktion, har en hög kompetens, en effektiv produktion och använder redan ny teknik i hög omfattning.

Klimatmål uppnått

Klimatmål för Lantmännens produktion och verksamhet har funnits sedan 2009. Fram till 2015 minskade påverkan med 40 procent och ett nytt mål sattes för att till 2020 reducera ytterligare 40 procent. Vi når målet med en minskning med 45 procent från 2015. Nyckeltalet vi använder för uppföljning är CO₂e per MSEK i omsättning.

Arbetet med anta nya klimatmål för den egna produktionen har påbörjats.

Mot fossilfrihet

Lantmännen är på god väg att uppnå fossilfri egen produktion i Sverige och Norge till 2025 och arbetar mot fossilfrihet i övriga Europa senast 2040.

Under året lades branschernas *Färdplaner för fossilfri konkurrenskraft* fram för regeringen inom ramarna för *Fossilfritt Sverige*. Lantmännen har varit engagerade i lantbruksbranschens arbete med att ta fram färdplanen. Färdplanerna visar hur olika branscher kan bli fossilfria eller klimatneutrala och hur det stärker deras position på marknaden. Förhållandet mellan lantbruksbranschens konkurrenskraft och produktionskostnader samt samhällets och konsumentmarknadens värdering av den levererade hållbarhetsnyttan avgör takten för denna omställning. När färdplanerna nu går in i genomförandefas driver Lantmännen bland annat frågan om att öka utnyttjandet av biodrivmedelspotentialen i Sverige.

Minskad påverkan från transporter

Den stora utmaningen att ställa om transportsektorn delar Lantmännen med resten av samhället. Statliga styrmedel har stor påverkan på hur och när omställningen ska ske och därmed även vad som är ekonomiskt hållbart i omställningen till fossilfria godstransporter.

Lantmännens tredje klimatmål är att minska klimatpåverkan från köpta transporter med 70 procent till 2030. Vi arbetar utifrån strategier för mer hållbara bränsleval och för uppföljningsmetoder som driver förbättringar. Årets utfall är en minskning om 17 procent från basår 2009.

I Sverige ser vi en övergång till biodrivmedel där inhemska biodrivmedel spelar en avgörande roll. Lantmännens koncernmål innebär i praktiken att Lantmännens godstransporter inom Sverige behöver vara fossilfria år 2030. Lantmännen transporterar redan gods och varor i Sverige med närmare 60 procent bibränsle, vilket är långt över rikssnittet.



Samverkan för ökad tillväxt

Lantmännen har det senaste året tagit en ledarroll i utvecklingen av svensk lantbruks- och livsmedelssektor. Vi driver tillväxtfrågor inom identifierade områden och har etablerat samarbeten med centrala organisationer.

Tillväxtpaketet för svenskt lantbruk och livsmedelsproduktion

Den svenska nationella livsmedelsstrategin och skeenden i omvärlden har lagt grunden för utvecklingen. Lantmännen har identifierat möjligheterna och driver en agenda för tillväxt i svensk lantbruks- och livsmedelssektor. Det betyder tillväxt och framtida möjligheter för våra medlemmar, för vår koncern och för livsmedelssektorn. Även samhället gynnas av agendan, som går helt i linje med den svenska livsmedelsstrategin.

Viktiga näringspolitiska frågor

Lantmännen driver specifika näringspolitiska frågor som är av stor vikt för våra affärer och strategier. Viktiga frågor i EU är exempelvis synen på grödbaserade biodrivmedel och jordbrukets klimatpåverkan. I Sverige fokuserar Lantmännen bland annat på jordbrukets användning av fossil energi och förutsättningarna för svensk produktion av biodrivmedel. EU har nyligen lanserat "European green deal" (Den europeiska gröna given), som innebär att i stort sett alla regelverk och strategier som berör lantbruk, klimat, energi och miljö revideras. Detta kommer sannolikt att påverka värdekedjorna för bioenergi och livsmedel, såväl i primär- som i industriled. European green deal innehåller vissa negativa delar, men bedöms ändå överlag vara positivt för Lantmännens affärer.

Aktuella frågor i dialoger

De viktigaste områdena för våra intressenter och där vi engagerar oss i strukturerade dialoger är livskraftigt lantbruk, biobaserad energi och ansvarsfullt producerad mat. Genomgående tema för alla områden är hållbar utveckling. Exempel på aktuella frågor under året är Sveriges nationella livsmedelsstrategi, transporter och klimatpolitiska styrmedel, regelverk och inriktning för biodrivmedel i Sverige och EU, jordbrukets klimatpåverkan och hållbar odling samt innovation och forskningssamarbeten.

Dialogen förs med flera aktörer och i forum och nätverk, som:

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

Branschinitiativ och forum för samverkan

Lantmännen deltar i ytterligare organisationer och forum för samverkan. Läs mer på lantmannen.se/hallbar-utveckling/samarbeten

Tillväxtpaketet

Sex områden är identifierade som särskilt viktiga, och inom dessa är Lantmännen aktiv i flera initiativ tillsammans med akademi, andra aktörer från näringslivet och myndigheter. Det är genom satsning på alla sex områden som tillväxten kan ta fart.

 **Grogrund** – Växtodling med förädling

 **Tillväxtbolaget** – Stärkta investeringsmöjligheter

 **Kunskapsnav för animalieproduktion & SustAinimal** – Animalieproduktion


  


 **Nordic Oats** – Livsmedellexport

 **Lantbrukets dataplattform** – Digitalisering

 **Sweden Food Arena** – Innovation

 Över 40 aktörer inom svensk livsmedelssektor i samverkan för innovationsbaserad tillväxt.

Innovation för nya affärer

Vi satsar årligen mer än 250 MSEK på forskning och utveckling för att möta framtidens utmaningar och säkerställa vår konkurrenskraft. Satsningarna sker inom flera områden, med mål att öka värdet på spannmål från jord till bord och skapa nya affärer i samarbete med lantbruksföretagen.

Fullkorn för hälsa och nutrition

Lantmännen jobbar löpande med att ta fram nya fiberrika livsmedelsprodukter med fullkorn. Genom växtförädling och forskning kan vi till exempel öka mängden hälsosamma spannmålsfibrer. Detta är också ett område för årets utlysning till Lantmännens Forskningsstiftelse. Råg och havre är i fokus för vår forskning. Råg har högst halt kostfibrer av våra nordiska sädeslag och havre med bra protein och fett innehåller den lösliga, kolesterolsänkande fibern betaglukan. Genom innovativa metoder kan vi bibehålla näringsvärden i hög grad vid förädling, eller skapa fraktioner som kan användas på nya sätt till exempel i livsmedelsprodukter i våra affärer.

För ett livskraftigt lantbruk

Innovationer inom lantbruk och livsmedel är viktiga för att driva ett livskraftigt lantbruk. Lantmännens Forskningsstiftelse har påbörjat ett projekt för att ta fram en snabbmetod för mätning av skjutkraft i spannmål. Metoden blir ett viktigt hjälpmedel vid utsädesbehandling med Thermosteed. Ett intressant område är ökad tillgång till svenskodlade vegetabiliska proteiner. Vi arbetar för att skala upp odlingen av viktiga grödor som både är bra för människan och naturen. Ett projekt med

den kvävefixerande grödan linser drivs med ambitionen att inom några år nå så stora volymer att vi inte längre behöver importera grödan för att möta efterfrågan. Redan under 2021 kommer linserna att finnas tillgängliga i handeln.

Cirkulära strömmar

Lantmännen driver forskningsprojekt som bidrar till ett biobaserat samhälle. Ett exempel är utveckling av stärkelsebaserade lim för återvinningsbara fiberskivor inom byggindustrin. Projektet är finansierat av Vinnova. Ett antal projekt inom området material startades 2020. Stärkelse utvärderas som råvara vid 3D-printing och ett nytt material baserat på fiber och gluten utvärderas för att fungera i filmer.

Forskningsarbeten

Lantmännen kommer att medverka i nya centrumbildningar för livsmedelsforskning och innovation som under året beviljats mångmiljonbelopp i medel av Formas. I Mistra Food futures ska strategier för ett hållbart svenskt livsmedelssystem för hälsosam mat utvecklas. Andra exempel är Sweden Food Arena, ScanOats och samarbetet SLU Grogrund, som bland annat driver projekt om växtbaserade, proteinrika produkter.



Lantmännens Forskningsstiftelse

Lantmännens Forskningsstiftelse investerar årligen upp till 25 MSEK i forskning. Ett centralt mål med forskningen är att öka jordbruksproduktionen med minimerad miljöpåverkan. Ett annat är att skapa affärsmöjligheter för jordbruket i ett biobaserat samhälle. För livsmedel är målet ökad kunskap om spannmål och baljväxter för framtidens hållbara livsmedel. I stiftelsens egen tidning, Tidskriften Cerealier, presenteras aktuell forskning om mat och hälsa med fokus på cerealier och baljväxter.



Lantmännen Växthuset

Lantmännens Växthus är ett utvecklingsprogram som tar emot innovativa affärsidéer från medarbetare, medlemmar, entreprenörer och startups. Under 2020 genomfördes ett Växthus-program tillsammans med Lantmännen Unibake om framtidens brödinnovationer.

Läs mer på lantmannen.se/vaxthuset

A woman with blonde hair in a ponytail, wearing a black sleeveless top and purple work gloves, is focused on operating a piece of machinery in a field. The background shows a vast, golden field under a clear blue sky with a single tree in the distance. The text is overlaid in the upper right quadrant.

”

**På Lantmännen kan
alla göra skillnad
– för vår framgång och
för framtida hållbara
lösningar från jord
till bord.**

Medarbetare som gör skillnad

Lantmännen arbetar långsiktigt med att attrahera och utveckla ledare och medarbetare, samt att skapa säkrare och mer engagerande arbetsplatser. På Lantmännen värdesätts driv, passion och viljan att utvecklas.

Coronapandemin har påverkat alla våra medarbetares och ledares vardag. Lantmännen prioriterar att skydda alla anställda runt om i världen, samtidigt som vi skyddar våra affärer. Restriktioner, riktlinjer och nya rutiner har införts på alla anläggningar och kontor, och de medarbetare som har kunnat, har i stor utsträckning arbetat hemifrån. För att supporta bra ledarskap, bra prestationer och välmående har initiativ och utbildningar genomförts kring ledarskap, medarbetarskap och digitala verktyg. En genomförd medarbetarenkät visar att medarbetarna i mycket stor utsträckning tycker att omställning, ledarskapet, kommunikationen och de digitala verktygen har fungerat på ett bra sätt. Sjukfrånvaron totalt under året låg på samma nivå som 2019, men ökade vissa månader då smittspridningen i samhället också var högre.

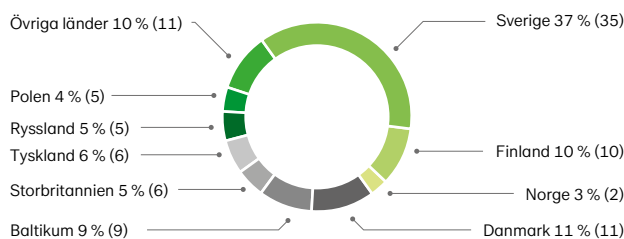
Vi utvecklar medarbetare och affärer tillsammans

Varje år genomförs medarbetarsamtal med fokus på individuella prestationer i relation till uppsatta mål och Lantmännens värderingar – *öppenhet, helhetssyn* och *handlingskraft*. En viktig del i medarbetarsamtalen och den kontinuerliga dialogen mellan chef och medarbetare är att ge och utvecklas genom feedback. Vartannat år genomförs en medarbetarundersökning som uppföljning på hur medarbetarskap och ledarskap fungerar. I den senaste undersökningen, som genomfördes 2019, förbättrades resultaten för arbetsglädje och ledarskapsindex.

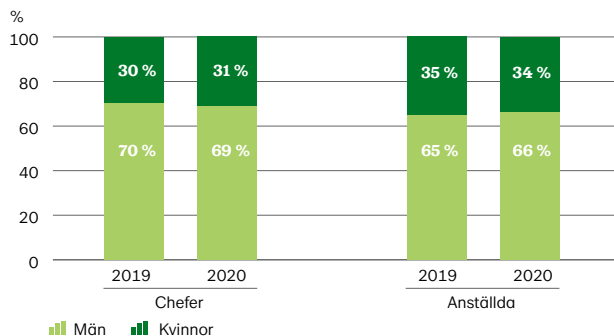


”**Oavsett var du arbetar inom Lantmännen vill vi att du ska bidra till helheten vi skapar tillsammans. Därför jobbar vi för att skapa en inkluderande kultur med starkt fokus på samarbete.**”

Våra medarbetare – geografisk fördelning



Fördelning kvinnor och män



Lantmännen fokuserar på lärande och kompetensutveckling. Arbetet med att identifiera långsiktig utvecklingspotential, och med att genomföra våra internationella utvecklingsprogram har fortsatt. Vi fokuserar på att skapa möjligheter för intern rörlighet i koncernen. Målsättningen är att 50 procent av alla chefsrekryteringar ska ske med interna kandidater. För 2020 har 57 procent tillsatts internt.

Samtliga divisioner och affärsområden inom Lantmännen arbetar långsiktigt med att öka jämställdheten och stärka det internationella perspektivet i affärerna, bland annat genom uppsatta mål och aktivitetsplaner.



I augusti 2020 började en ny omgång av *Lantmännens traineeprogram*. Sex traineer genomgår nu det 15 månader långa programmet som ger en god inblick i hela koncernen genom placeringar och uppdrag i olika divisioner och funktioner, samt utbildning i ledarskap och affärsutveckling.

En attraktiv arbetsgivare

Det övergripande syftet med Lantmännens arbetsgivarvarumärke och kommunikation är att skapa stolthet och passion hos befintliga medarbetare och att attrahera och skapa nyfikenhet för Lantmännen hos potentiella medarbetare. Utöver monetär kompensation och förmåner tar Lantmännen även hänsyn till faktorer som en god arbetsmiljö, gott ledarskap samt utveckling och uppskattning.

Talangenätverket 4 *potentials* utsåg Lantmännen till årets talangföretag för ett framgångsrikt arbete med att attrahera, rekrytera och utveckla talanger.

Säker arbetsmiljö

Under 2020 har en ny hälso- och säkerhetsstrategi för Lantmännen antagits och implementerats, där målet är att uppnå *Health & Safety Excellence* till år 2030. Fokus i strategin ligger på att integrera hälso- och säkerhetsarbetet tydligare i både ledarskap, medarbetarskap, organisation samt dagliga och strategiska processer. Den främsta prioriteringen fram till 2023 är att utveckla den stabila basen i arbetet med kritiska processer, verktyg och utbildningar. Under 2020 introducerades workshops för ledningsgrupper för att ta fram långsiktiga handlingsplaner för varje affärsområde.

Lantmännen bibehåller och skapar en god säkerhetskultur, som ett led i detta arbetar vi med att identifiera och minimera risker i arbetsmiljön genom regelbunden uppföljning. Uppföljning görs också genom ett 60-tal skadeförebyggande besiktningar per år i produktionsanläggningarna, och arbetsmiljöutbildningar. På grund av Coronapandemin begränsades antalet besiktningar under 2020 till 37. Ett webbaserat verktyg för rapportering, utredning och uppföljning av olyckor, tillbud och riskobservationer finns tillgängligt för alla. Under 2020 ökade olycksfallsfrekvensen till 13,7 (12,7). Lantmännen har antagit målet att olycksfrekvensen ska understiga 1 senast år 2030.

Ett kontinuerligt arbete görs för att identifiera och följa upp förbättringsområden och förbättra hälsoaspekter, bland annat avseende psykosocial arbetsmiljö och arbetsbelastning. Sjukfrånvaron under 2020 låg på samma nivå som året innan.

Lantmännen har en etablerad whistleblowingrutin där medarbetare enkelt och anonymt ska kunna rapportera missförhållanden eller att något inte följer lagstiftning, Lantmännens uppförandekod, riktlinjer eller policyer. Under 2020 registrerades 13 (12) rapporter från 5 länder. Samtliga fall har utretts av Lantmännens Whistleblowingkommitté.



På Lantmännen värdesätts engagemang och vilja att utvecklas.

Våra medarbetare, olyckor och tillbud i tjänst

	2020	2019
Antal dödsfall på grund av olycka	0	1 ¹⁾
Antal olycksfall ²⁾	238	221
Olycksfallsfrekvens ³⁾	13,7	12,7 ⁴⁾
Antal inrapporterade tillbud ⁵⁾	2 735	3 027
Antal riskobservationer	8 371	5 334

¹⁾ Under 2019 inträffade en tragisk bilolycka på en allmän väg där en Lantmännens anställd omkom. Orsaker till olyckan har varit utanför Lantmännens kontroll.

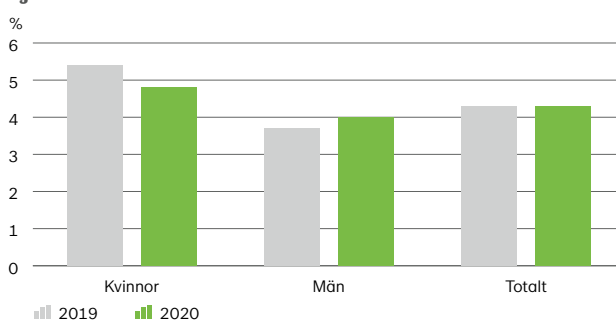
²⁾ Arbetsrelaterad olycka som resulterar i minst en dags frånvaro efter att olycksfallet inträffat.

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

⁴⁾ Justerad uppgift från rapportering 2019 efter omklassning av två olyckor.

⁵⁾ Tillbud definieras som oönskad händelse som hade kunnat leda till ohälsa eller olycksfall.

Sjukfrånvaro





Våra verksamheter

Division Lantbruk	35
Division Energi	41
Division Livsmedel	45
Affärsområde Swecon	53
Affärsområde Fastigheter	57
Internationella delägarskap	59





Division Lantbruk

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Divisionen är verksam både i Sverige och internationellt och står för 44 procent av Lantmännens omsättning.

Division Lantbruk har sin bas i Sverige och har genom internationella hel- och delägda bolag en stark position i Östersjöområdet. Inom divisionen finns *Lantmännen Lantbruk Sverige*, *Lantmännen Maskin*, *Lantmännen Kraft*, *Lantmännen Agro Oy*, *Lantmännen Agro A/S* och *Lantmännen Seed BV*. Divisionen ansvarar för Lantmännens delägarship i den tyska koncernen *HaGe Kiel*, *Scandagra Group* i Baltikum samt *Scandagra Polska* i Polen. Se ➔ sid 58.

De svenska verksamheterna är marknadsledare på spannmålsmarknaden och erbjuder ett brett produktsortiment för växtodling, animalieproduktion, hästverksamhet, rådgivning, försäljning och service av lantbruksmaskiner, redskap och reservdelar. I *Finland* tillhandahåller divisionen foder, insatsvaror för växtodling samt reservdelar och redskap.

Divisionen arbetar med innovation och utveckling av bland annat teknisk och digital utveckling, hållbart utsäde, ekologiska produkter och växtförädling.

Marknad och omvärld

Coronapandemin har haft en begränsad effekt på division Lantbruks verksamhet. En allmänt försiktig investeringsvilja påverkade dock maskinaffären i såväl Sverige som Finland. Årets stora spannmålsskörd var positiv för divisionen och på

animaliesidan råder en positiv trend inom samtliga produktionssegment.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Divisionen arbetar för ett hållbart lantbruk med energi-effektiva och säkra maskiner, resurseffektiv produktion, hållbara odlingsmetoder och foderråvaror samt transporter med låg klimatpåverkan. Vi har fokus på säker arbetsmiljö samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer. Inom ramen för Framtidens jordbruk jobbar vi med växtförädling för att möta efterfrågan och ett förändrat klimat samt anpassade odlingsmetoder för ökad kolinlagring, minskade kväveförluster och ökad biologisk mångfald.

Utsikter inför 2021

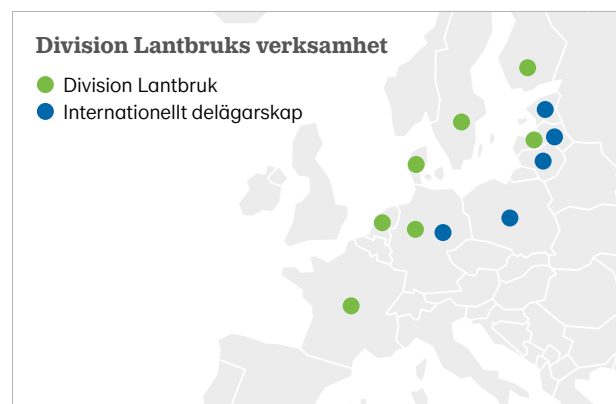
En bra spannmålsskörd 2020 och en stor höstsädd gör att utsikterna för 2021 ser bra ut. Fortsatt fokus på att säkerställa rätt kapacitet och kvalitet inom divisionens affärer samt att skapa nya kunderbidanden. Vi ska arbeta för en stärkt lönsamhet inom maskinaffären och stärka våra positioner i Östersjöområdet. Vi arbetar fortsatt med den digitala utvecklingen, där ett viktigt område är säljkanalstrategin och hur vi möter kunden i framtiden.



Division Lantbruk, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	21 501	21 841
Rörelseresultat, MSEK	439	83
Rörelsemarginal, %	2,0	0,4
Avkastning på operativt kapital, %	5,4	1,0
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	261	189
Medelantal anställda	1 743	1 734
varav kvinnor/män, %	24/76	24/76
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	33/67	33/67
Sjukfrånvaro, %	3,7	2,7
Koldioxidutsläpp, tusen ton	9	11

¹⁾ Inklusiv koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2020	2019
Rörelseresultat, MSEK	439	210
Rörelsemarginal, %	2,0	1,0
Avkastning på operativt kapital, %	5,4	2,5



Varumärken



Nötfor
Fårfor

Piggfor
Renfor

Pullfor
Protect

Lantmännen Lantbruk Sverige

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

Verksamheten har haft en positiv utveckling under året. Foderaffären visade fortsatt positiv trend med ökade marknadsandelar. Coronapandemin skapade oro kring råvaruförsörjningen, men produktion och försäljning har följt uppsatt plan. En bra spannmålsskörd resulterade i en stärkt spannmålsaffär. Inom spannmålsaffären har fokus också legat på anläggningsstrukturen där nya anläggningar togs i bruk under året.



Årets tidiga skörd och goda odlingsförutsättningar ledde till en rekordstor höstsådd.

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. Inför årets skörd genomfördes några villkorsändringar avseende torkskalan och ett förändrat sortiment inför skörden 2021 kommunicerades.

Årets svenska skörd av spannmål, oljeväxter och trindsäd uppgick till knappt 6,5 miljoner ton enligt Jordbruksverket. Torrt och varmt i augusti resulterade i låga vattenhalter och ett högt inleveranstempo till Lantmännens mottagningar. De nya anläggningarna i Kumla och Hammenhög fungerade väl. Grödorna höll bra kvalitet i större delen av den inlevererade volymen. Havreskörden blev 854 000 ton vilket är 30 procent mer än under föregående år. Uppgradering och effektivisering av torkkapacitet genomfördes på flera anläggningar.

Stora inköpsvolymen av 2019 och 2020 års skörd, lägre kvalitetsbristkostnader och en effektiv skördeapparat bidrog till ökad lönsamhet inom spannmålsaffären. Lantmännens tradingsteam har ett stort nätverk av kunder och traders.

Foder

Lantmännen Lantbruk producerar och säljer foder och tillskott. Foderaffären fortsatte att utvecklas positivt. Volymökningen är främst driven av goda produktionsresultat på gårdarna, där nya produkter och en kunnig säljkår bidragit till en växande kundbas. Lönsamheten i branschen är generellt god inom alla segment vilket kan leda till nyinvesteringar. Undantaget är äggbranschen där överskott har lett till en pressad marknad med sjunkande priser. Coronapandemin har gynnat konsumtionen av svenska produkter.

Lantmännen Lantbruk Sverige, nyckeltal

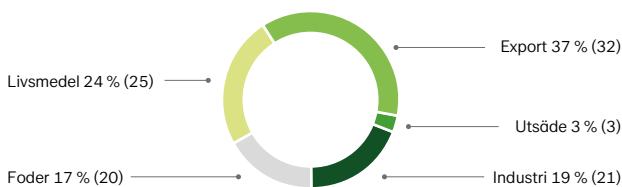
	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	13 096	13 181
Rörelseresultat, MSEK	261	109
Rörelsemarginal, %	2,0	0,8
Avkastning på operativt kapital, %	6,6	2,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	203	181
Medelantal anställda	805	791
varav kvinnor/män, %	34/66	35/65

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

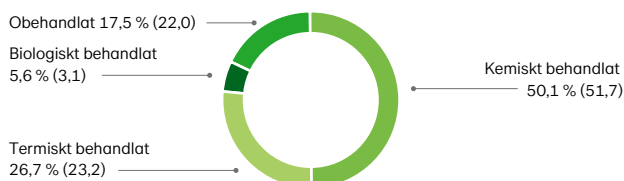
Exkl. jämförelsestörande poster

	2020	2019
Rörelseresultat, MSEK	261	109
Rörelsemarginal, %	2,0	0,8
Avkastning på operativt kapital, %	6,6	2,6

Användning av totala volymen såld spannmål



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





Överlag bärgade landets lantbrukare höga vallskördar av bra kvalitet.

Under året tog Lantmännen, tillsammans med föreningen *Foder och Spannmål*, fram en nationell standard för beräkning av klimatdata av foderråvaror till foderrecept. I samarbete med ett startupbolag testar Lantmännen på sin försöksgård Viken om rödalger bidrar till att reducera metanavgången från mjölkkor. Lantmännen och AgroVäst testar olika foderstater till högvakastande kor för att se om aminosyror kan öka andelen närproducerade proteinråvaror. Målet är att hitta den optimala kombinationen av råvaror med hänsyn till produktion och hållbarhet.

Växtodling

Lantmännen Lantbruk förädlar, producerar och säljer utsäde inom stråsäd, trindsäd, oljeväxter och vallfrö. Tidig skörd med goda förutsättningar resulterade i en stor höstsädd och Lantmännens försäljningsvolym av höstsäde slog nytt rekord, både för stråsäd och för höstraps. Vallfröaffären ökade kraftigt, tack vare exportaffären som för första gången var större än försäljningen på svensk marknad. Försäljningen av mellangrödor, fånggrödor och fröblandningar för blommande zoner ökade också. Alla affärer inom handelsvaror visade god utveckling under året, där gödsel utmärkte sig särskilt, men även växtskydd samt plast, nät och garn ökade. Satsningen på Lantmännens strategiska försök inom växtodling föll väl ut under året och inför 2021 planeras en utökning av försöken.

Projektet inom SLU Grogrund fortsatte och under hösten beviljades medel för förädling av kokärt, konservärt och

proteinärt. Integrationen av Lantmännen Maskin i Lantmännen Lantbruk löper på väl och Lantmännens försöksgårdar används för att visa upp den senaste tekniken. Läs mer på [→ lantmannenlantbrukmaskin.se](https://lantmannenlantbrukmaskin.se)



För att påvisa växtodlingsstrategiers effektivitet krävs det att man ser till helheten såsom vilka insatsmedel som använts, odlingsområde, tidpunkt och samverkan mellan produkter.

Lantmännen BioAgri

Lantmännen BioAgri utvecklar och marknadsför miljövänliga produkter för bekämpning av växtskadegörare, växtnäring och produkter för tillväxtreglering. Under året låg fokus på försök och demonstrationsodlingar av nya produkter. Internationell expansion av ThermoSeed resulterade i tre nya anläggningar i Sverige, Finland och Schweiz. Läs mer på [→ bioagri.se](https://bioagri.se)

Lantmännen Kraftt

Lantmännen Kraftt är Sveriges, och en av Nordens, största leverantörer av hästfoder med marknad även i övriga Europa. Ökad försäljning i främst Sverige och stabila omkostnader resulterade i ett starkt resultat och satsningen på ökad försäljning genom återförsäljare på hemmamarknaden gav goda resultat. Läs mer på [→ kraftthastfoder.se](https://kraftthastfoder.se)



Lantmännen Agro är en av de största aktörerna på den finska lantbruksmarknaden med återförsäljare som tillhandahåller insatsvaror för växtodling, foder samt reservdelar och redskap.

Lantmännen Seed utvecklar sorter som lever upp till framtida krav på livsmedels-säkerhet, avkastningspotential och agronomiska egenskaper samt för att passa framtida odlingsförhållanden.

Lantmännen Lantbruk Finland

Lantmännen Agro

Verksamheten i Finland, Lantmännen Agro Oy, bedrivs genom fristående Lantmännenprofilerade återförsäljare med 33 handlare och 66 butiker som tillhandahåller insatsvaror för växtodling, foder samt reservdelar och redskap. Bolaget handlar också med spannmål på den finska och internationella marknaden, samt producerar och säljer foder direkt till kunder med animalieproduktion och hästar.

Under året lades stort fokus på integration av Lantmännen Feed och Lantmännen Agro. Från den 1 september 2020 bedrivs den finska verksamheten av Lantmännen Agro Oy.

Den finska skörden hamnade under normala nivåer och med sämre kvalitet än normalt. Efter årets skörd finns inga överskottsvolymer av spannmål på den finska marknaden, med undantag för havre där det finns volymer för export. Foderaffären utvecklades positivt och i september lanserades en ny e-handel för försäljning av foderprodukter.

Coronapandemin har haft inverkan på verksamheten, då Finland under våren stängde ner stora delar av samhället och fokus för Lantmännen var att säkra logistik och produktion. Läs mer på lantmannenagro.fi

Varumärken

Opti Melli Maituri Herkku Benemilk 

Lantmännen Lantbruk Finland nyckeltal

	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	4 351	4 617
Medelantal anställda	147	150
varav kvinnor/män, %	38/62	37/63

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Lantmännen Lantbruk Övrigt

Lantmännen Agro – Danmark

Företaget Lantmännen Agro A/S huvudsakliga uppgift är inköp av spannmål i Danmark, men säljer även betydande kvantiteter av gödsel. Inriktningen med färre mottagningsplatser och lägre skördevolym innebar mindre lager och lägre hanteringskostnader under skörd. Export i större tonnage än tidigare resulterade i ökad konkurrenskraft. Läs mer på lantmannenagro.dk

Lantmännen Seed – Nederländerna

Företaget Lantmännen Seed BV bedriver växtförädling av rågvete och potatis på förädlingsstationen i Emmeloord i Nederländerna. Verksamheten utvecklades väl där flera nya sorter av potatis och rågvete har uppvisat lovande resultat. Läs mer på lantmannenseed.com



Lantmännen Maskin

Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och reservdelar samt erbjuder service i Sverige. I produktportföljen finns starka varumärken som Valtra, Fendt, Kuhn och Väderstad.

Konkurrensen i branschen är hård, med överetablering och en minskande traktormarknad som pressar lönsamheten. Redskapsaffären är en viktig del av verksamheten och har under året haft en god utveckling. Flera effektiviseringsprojekt genomfördes under året, vilket bidrog till att såväl verkstads- som reservdelsaffären utvecklades positivt.

Inom reservdelsaffären har lanseringen av en ny modern e-handel varit en bidragande faktor till den positiva utvecklingen.

Försäljningen av maskiner minskade under första halvåret som en följd av coronapandemin. Ett antal åtgärder för att få igång försäljningen gav resultat och försäljningen visade positiv utveckling under slutet av året.

Efter en genomlysning av verksamheten genomfördes i första tertiet en omorganisation och en ny regionindelning. En till stora delar ny ledningsgrupp etablerades och bolaget gick från tio till fem regioner, med separata regionchefer för maskinförsäljning och servicemarknad i varje region. På detta sätt skapades tydliga ansvarsområden, vilket i förlängningen kommer att leda till bättre styrning och bättre erbjudande till kund. Läs mer på lantmannenlantbruksmaskin.se



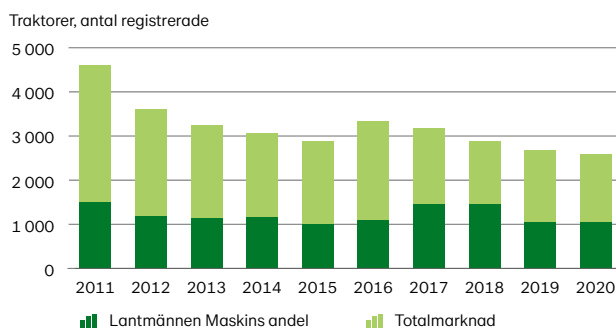
Lantmännen Maskin finns på 54 platser över hela landet med maskiner, reservdelar och verkstad – alltid nära dig.

Lantmännen Maskin, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	3 669	3 753
Rörelseresultat, MSEK	-7	9
Rörelsemarginal, %	-0,2	0,2
Avkastning på operativt kapital, %	-0,5	0,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	19	3
Medelantal anställda	760	759
varav kvinnor/män, %	9/91	9/91

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2020	2019
Rörelseresultat, MSEK	-7	9
Rörelsemarginal, %	-0,2	0,2
Avkastning på operativt kapital, %	-0,5	0,6

Totalmarknad i Sverige för traktorer





Division Energi

Division Energis bolag tillverkar och marknadsför miljösmarta energi-, livsmedels- och industriprodukter och är en av Sveriges största producenter av bioenergiprodukter. Divisionen svarar för 8 procent av koncernens omsättning.

I division Energi ingår *Lantmännen Biorefineries* med verksamheterna *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Functional Foods*, *Lantmännen Oats* och *Lantmännen Reppe*. I divisionen ingår också det helägda bolaget *Lantmännen Aspen* och divisionen har ansvar för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Scandbio* som är Sveriges största företag inom fasta förädlade träbränslen, se [sid 58](#). Divisionen verkar på en global marknad med huvudfokus på Europa och erbjuder hållbart etanolbränsle, proteinfoder, koldioxid, stärkelseprodukter, gluten, vodka, betaglukan, havreprotein, alkylatbensin, smörjmedel och andra kemiska produkter som framställs på ett ansvarsfullt sätt. Divisionen har hel- eller delägda säljbolag i Norden, Frankrike, Tyskland och USA. Försäljning sker via distributörer och exportaffärer.

Marknad och omvärld

Bioenergi är Sveriges mest använda energislag och utgör drygt en tredjedel av vår energianvändning. Hållbara transporter är avgörande för att minska koldioxidutsläppen. 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 kostnadseffektivt sätt att minska transportsektorns utsläpp.

Ökad användning av etanolbränslet ED95 är effektivt för att minska utsläppen och fossilberoendet för tunga fordon. Efterfrågan på foderprodukten Agrodrank fortsätter att stiga. Efterfrågan på Lantmännen Reppes vetestärkelse till pappers- och förpackningsindustrin minskade på grund av pandemin. Lantmännen Aspens alkylatbensin tog marknadsandelar i småmotorsegmentet och under året gjordes insteg i USA.

Viktiga hållbarhetsfrågor

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.

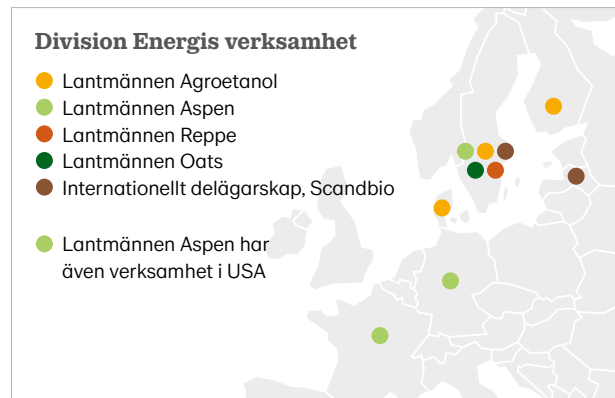
Utsikter inför 2021

Tidigare har Lantmännen Agroetanols etanol främst efterfrågats i Tyskland men intresset har ökat i Sverige. Konkurrensen på etanolmarknaden i Europa är hård. Lantmännens arbete fortsätter med att komplettera råvarubasen med alternativa stärkelserika råvaror. Utsikterna för fortsatt tillväxt bedöms som goda för Lantmännen Reppe och Lantmännen Aspen.

Division Energi, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	3 938	3 741
Rörelseresultat, MSEK	530	375
Rörelsemarginal, %	13,5	10,0
Avkastning på operativt kapital, %	40,5	30,3
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	186	80
Medelantal anställda	345	301
varav kvinnor/män, %	27/73	27/73
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	11/89	36/64
Sjukfrånvaro, %	2,8	2,4
Koldioxidutsläpp, tusen ton	18	21

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2020	2019
Rörelseresultat, MSEK	530	355
Rörelsemarginal, %	13,5	9,5
Avkastning på operativt kapital, %	40,5	28,7



Varumärken



Lantmännen Biorefineries

Under 2020 skapades den gemensamma organisationen Lantmännen Biorefineries för Lantmännen Agroetanol, Lantmännen Functional Foods, Lantmännen Oats och Lantmännen Reppe samt deras gemensamma funktioner för försäljning, inköp, produktutveckling och tekniska projekt.

Lantmännen Agroetanol

Lantmännen Agroetanol är ett storskaligt bioraffinaderi med spannmål som huvudsaklig råvara. I vår anläggning raffinerar vi främst spannmål men även andra råvaror, såsom stärkelserika restprodukter från livsmedelsindustrin. Produkterna 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 ett fossilfritt och klimatsmart samhälle. Företaget är Nordens största etanolproducent, och tillverkar etanol med bästa klimatprestanda. Etanolen 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 namnet Agrodrink, samt cirka 90 000 ton koldioxid som förädlas till kolsyra.

Produktportföljen har differentierats och breddningen av råvarubasen fortsätter. Projekt har också initierats för att ytterligare öka klimatprestandan på etanol. Marknaden under 2020 påverkades initialt av coronapandemin och etanolpriset sjönk kraftigt. Priset återhämtade sig under sommaren för att nå rekordhöjder på sensommaren och under hösten då en bristsituation rådde på den europeiska marknaden. I samband med coronapandemin anpassades produktionen för leverans av etanol till handsprit och ytdesinfektion på den nordiska marknaden.

Under året exporterades mer än hälften av Lantmännen Agroetanolns produktion till Tyskland där marknaden för klimatteffektiv etanol var gynnsam. I Tyskland finns genom klimatinriktade styrmedel en efterfrågan på biodrivmedel

med hög klimatprestanda. Under året har en ny hub satts upp i Fredericia i Danmark där restprodukter samlas in från den danska marknaden. Utvecklingen av återvinningsaffären med restprodukter från livsmedelsindustrin skapar en cirkulär ekonomi och bidrar med lönsamhet för Lantmännen Agroetanol.

Regeringen har annonserat ökad reduktionsplikt som förväntas träda i kraft 2021. Under 2021 kommer också EU:s Förnybarhetsdirektiv, RED II, att implementeras vilket kan påverka framtiden för Lantmännen Agroetanolns 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 500 MSEK. Lantmännen har samarbetat med EU-kommissionen under utredningen och är nu i en förlikningsprocess.

Läs mer på [👉 lantmannenagroetanol.se](https://lantmannenagroetanol.se)

Lantmännen Functional Foods

Lantmännen Functional Foods arbetar med utveckling, marknadsföring och försäljning av speciallivsmedel (medical och functional foods), kosttillskott och ingredienser med hälsopåståenden för både livsmedel och foder. Bland varumärkena finns Salovum, SPC-Flakes, PromOat, AvenaCare och PrOatein.

Läs mer på [👉 lantmannenfunctionalfoods.se](https://lantmannenfunctionalfoods.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 2020 har integrationen av företaget slutförts och en investering i värmebehandlad havre initierats.

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](https://lantmannenoats.com)

Lantmännen Agroetanol, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	2 434	2 282
Rörelseresultat, MSEK ²⁾	308	164
Medelantal anställda	127	111
varav kvinnor/män, %	26/74	28/72

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning.

²⁾ Operativt rörelseresultat, exklusive jämförelsestörande poster.



Lantmännens vetevodka produceras av ekologiskt vete som odlas av Lantmännens medlemmar, och förädlas av Lantmännen Reppe.

Lantmännen Reppe

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

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 sjönk under 2020 då pappersindustrin blev negativt påverkad av coronapandemin. I samband med detta ställde fabriken om och levererade sprit till handsprit-tillverkare, främst i Sverige. 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://lantmannenreppe.se)

Lantmännen Reppe, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	486	479
Medelantal anställda	69	66
varav kvinnor/män, %	29/71	26/74

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Division Energi

Lantmännen Aspen

Lantmännen Aspen med varumärkena Aspen, Agro Oil och Marline tillverkar och marknadsför alkylatbensin, smörjmedel och kemiska produkter.

Aspen alkylatbensin är en miljöanpassad produkt, nästan helt fri från hälsofarliga komponenter som till exempel bensen, för gräsklippare, motorsågar och båtar. Lantmännen Aspens alkylatbensin är marknadsledare i stora delar av Europa och Kanada. Försäljningen påverkades under året negativt av coronapandemin då nyckelmarknader som Frankrike stängde ner. Efterfrågan steg under sommaren då norra Europa nådde rekordnivåer. Insteget har gjorts i USA och avtal slutits med ett antal distributörer.

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 underhållskostnader och miljöpåverkan.

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

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



Lantmännen Aspen, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	1 016	971
Medelantal anställda	108	94
varav kvinnor/män, %	27/73	27/73

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.



Bra mat från
Lantmännen

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. Divisionen erbjuder "Bra mat" till kunder inom bland annat dagligvaror, foodservice och livsmedelsindustrin och svarar för 31 procent av koncernens omsättning.

Division Livsmedel består av Lantmännen Unibake, Lantmännen Cerealia och Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget Viking Malt, se ➔ sid 58. Divisionen producerar livsmedel i 50 anläggningar i 18 länder under välkända varumärken som *Kungsörnen, Axa, Start, Bonjour, Hatting, Korvbrödsbagarn, Schulstad, Finn Crisp, Amo, Vaasan, GoGreen* och *Gooh!*

Marknad och omvärld

Effekterna av den globala coronapandemin har påverkat divisionens verksamheter i stor utsträckning. Foodserviceförsäljningen har minskat kraftigt till följd av nedstängningar av samhället i stora delar av världen. Samtidigt har andra produktkategorier gynnats av att fler människor äter mer hemma.

De senaste årens trender med stark prispress på livsmedel och konkurrens från handelns egna varumärken håller i sig. Mathandel online fortsätter att öka, både i Norden och på den globala marknaden.

Hälsa, hållbarhet och ursprung fortsätter vara viktiga konsumenttrender i Norden, liksom intresset för produkter med låg klimatpåverkan och ekologiska varor. Efterfrågan ökar på icke animaliebaserade proteiner och "functional foods".

Coronapandemin har belyst betydelsen av en trygg och robust livsmedelsförsörjning. En sannolik effekt av pandemin är att många länder och livsmedelsproducenter ser över sina värdekedjor för att göra dem kortare och mer regionala.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Viktiga hållbarhetsfrågor för divisionen 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 2021

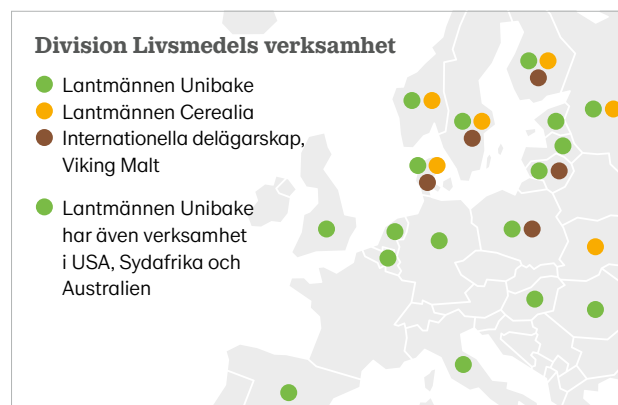
Lantmännens satsningar på forskning, utveckling och innovation i hela värdekedjan innebär att vi är väl rustade att möta omvärldens trender. Division Livsmedel ska generera lönsam tillväxt genom bland annat fortsatta effektiviseringar, digitalisering och fabriksoptimeringar. Genom investeringar i produktion 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	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	15 017	16 867
Rörelseresultat, MSEK	786	924
Rörelsemarginal, %	5,2	5,5
Avkastning på operativt kapital, %	4,7	5,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	552	619
Medelantal anställda	6 347	6 694
varav kvinnor/män, %	41/59	42/58
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	21/79	19/81
Sjukfrånvaro, %	4,8	4,9
Koldioxidutsläpp, tusen ton	88	101

¹⁾ Inklusiv koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2020	2019
Rörelseresultat, MSEK	786	1 018
Rörelsemarginal, %	5,2	6,0
Avkastning på operativt kapital, %	4,7	5,7



Omsättning per marknad	2020	2019
Norden	63 %	59 %
Övriga Europa	31 %	33 %
Övriga världen	6 %	8 %

Lantmännen Unibake

Lantmännen Unibake är en av Europas största bagerikoncerner. Med närvaro i mer än 20 länder, bagerier i 15 och försäljning i mer än 60 länder över hela världen, kan företaget snabbt leva upp till sina kunders lokala behov. Unibake levererar bake-off och färska bageriprodukter till dagligvaruhandeln och servicemarknader inom livsmedel.

Efter genomförandet av en väldefinierad strategi under de senaste åren gick Lantmännen Unibake starkt in i 2020. Unibakes kommersiella strategi fokuserar på organisk tillväxt och kostnadsoptimering i verksamheterna vilket visat sig vara en framgångsrik väg. Men när coronapandemin drabbade Europa, Ryssland och USA i mars anpassade bolaget sig efter nya marknadsförhållanden.

Foodservice-kanalerna, som utgör nästan hälften av Unibakes försäljning, drabbades särskilt hårt av coronapandemin.

Med nedstängningar av samhället på så gott som alla marknader påverkades försäljningen negativt. Inom detaljhandeln ledde nationella riktlinjer och restriktioner till väsentligt minskad handel och lägre impulsdriven försäljning.

Bake-off påverkades kraftigt av coronapandemin medan Lantmännen Unibakes färskrödsverksamhet ökade försäljningen tack vare ett förändrat konsumentbeteende som fokuserade på färdigpackade bröd och produkter för egen tillagning hemma. Unibakes förpackade produkter för konsumenter lämpar sig väl för e-handel och möjliggör optimering av försäljningen också genom dessa kanaler.



Lantmännen Unibake har lanserat ett nytt produktkoncept med hälsosamma bakverk för konsumenter som efterfrågar bra söta alternativ.

Väl anpassad verksamhet

När marknaderna stängdes ner agerade Lantmännen Unibake beslutsamt och fokuserade på tre viktiga områden: *medarbetarnas säkerhet, affärskontinuitet och kostnadskontroll*. Verksamheten anpassades snabbt till distansarbete och hela organisationen genomförde omfattande säkerhetsåtgärder och samordnade åtgärderna så att affärsenheterna kunde utveckla lösningar för att anpassa sig efter lokala förhållanden.



Lantmännen Unibake, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	11 128	12 853
Medelantal anställda	4 990	5 311
varav kvinnor/män, %	41/59	42/58

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Lantmännen Unibakes varumärken





”

Med genomgående hög kvalitet och snabba leveranser är Lantmännen Unibake den perfekta partnern för några av världens största livsmedelsleverantörer.

Vi erbjuder frysta och färska bageriprodukter till detaljhandel och livsmedelsmarknader på 60 marknader runt om i världen.



” **Ett brett utbud nybakad njutning, närhelst du önskar.**



” **Välkommen till en värld full av bageriprodukter för alla smaker!**



Minskad efterfrågan på grund av coronapandemin påverkade verksamheten och arbetsförhållandena anpassades med skiftarbete medan andra enheter stängdes ner under en period. Trots volatila prognoser kunde verksamheterna anpassas och snabbt öka kapaciteten när efterfrågan åter steg. Lantmännen Unibake genomförde ett antal globala kostnadsreducerande initiativ inklusive reseförbud och frysning av marknadsförings- och rekryteringsaktiviteter.

Nya kommersiella initiativ påbörjades på flera marknader såsom fast food bröd och fryst bröd till konsumenter och e-handel. Lantmännen Unibake marknadsförde fast food bröd för konsumenter på sina huvudmarknader och utvecklade och lanserade nya varumärken och produkter i kategorierna bröd och bakverk.

Lantmännen Unibake arbetar framåt

Som en följd av pandemin genomförde Unibake under året aktiviteter för att säkerställa arbetsmiljön för samtliga medarbetare genom omfattande åtgärder i alla bagerier och kontor.

Unibake förbereder sig på att vissa förändringar kan komma att bestå, till exempel balansen mellan arbete på kontor och i hemmet samt uppsökande försäljning. E-handeln inom detaljhandel och foodservice ökade och Unibake förväntar sig fortsatt tillväxt inom dessa segment. Trenden med hälsa och hållbarhet förväntas fortsätta.

Utöver den nödvändiga anpassningen till den rådande situationen fortsätter Lantmännen Unibake att utveckla och genomföra sina långsiktiga planer. Under 2020 låg fokus främst på att vidareutveckla produktstrategier och digital marknadsföring.

Trots pandemin fortsatte flera viktiga projekt som planerat, som exempel kan nämnas förvärvet av en bageriverksamhet från norska *French Bakery Company*. Bland annat stärktes fokus för fast food bröd på huvudmarknaderna och nya lanseringar genomfördes. Lantmännen Unibakes utveckling av en global varumärkesstruktur är ett ambitiöst projekt för att öka lönsamheten som syftar till ökad transparens i hela värdekedjan och implementering av ett globalt affärssystem i färskbrödsverksamheten i Danmark.

Utsikter inför 2021

Under försommaren 2020 återgick konsumenterna till tidigare konsumtionsmönster när restriktionerna minskade. Detta kan indikera återhämtning när pandemin är under kontroll framöver. Pandemin förväntas påverka Lantmännen Unibake under åtminstone första halvåret 2021. Lantmännen Unibake fortsätter att driva och utveckla sin verksamhet med agil styrning, strikt kostnads kontroll och förmågan att snabbt anpassa sig till kort- och långsiktiga förändringar i kund- och konsumentbeteende.

Läs mer på lantmannen-unibake.com

Lantmännen Cerealia

Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och marknadsför spannmålsbaserade produkter såsom mjöl, gryn, müsli, 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 via dagligvaruhandeln, foodservice-sektorn, samt direkt till industriella bagerier och livsmedelsproducenter. Lantmännen Cerealia har även betydande export, främst av knäckebröds- och frukostprodukter, till ett 30-tal länder över hela världen.

Omvärld

Konsumenttrenderna i Norden fortsätter att vara inriktade på hälsa och hållbarhet. Enkelhet och konsumtion mellan traditionella måltider är trender som håller i sig, dock har coronapandemin påverkat konsumenterna under året och den starka trend vi tidigare sett med lättillgänglig konsumtion utanför hemmet har stannat upp. De två säljkanalerna foodservice och B2C blir alltmer överlappande och konsumenterna ges fler valmöjligheter.

Under pandemin har efterfrågan ökat på hälsosamma och hållbara produkter med tydlighet kring ursprung och innehåll. Samtidigt visades även sårbarheten i långa försörjningskedjor och efterfrågan på inhemskt producerad mat ökar såväl från handeln som från konsumenterna i de nordiska länderna.

Hållbarhetsaspekterna har på senare tid blivit allt viktigare för både handel och industriella kunder. Lantmännen Cerealia är väl positionerade kring hållbarhetsfrågor.

Lantmännen har lanserat odlingsprogrammet *Klimat & Natur* på den svenska marknaden, vilket har tagits väl emot av såväl kunder som konsumenter. Att fortsätta dialogen med kunder för att gemensamt skapa förutsättningar för framtidens jordbruk är ett fokusområde det närmaste året.

Efterfrågan på proteiner baserade på såväl baljväxter som spannmål fortsätter att öka. Stora aktörer inom svensk handel beräknar att den växtbaserade andelen protein som konsumeras kommer att utgöra cirka 20 procent år 2025. Tillväxten för havre i mat och dryck är cirka 4 procent per år med en starkt positiv trend och förutsättningarna för att odla havre i Sverige och Finland är mycket goda.

Under året har vi undersökt hur konsumenttrenderna varierar på våra hemmamarknader. Den gemensamma nämnaren är att smak alltid är högst prioriterat, även om preferenserna för vad som smakar bäst tydligt varierar mellan de nordiska länderna. Detta ställer krav på en produktportfölj som svarar upp mot lokala förutsättningar.

Konsumenttrenderna är relativt stabila med undantag för att foodservice upplever ett avbrott i tillväxten. Den pågående pandemin har snarare stärkt de trender som finns. Detta verkar nu och på sikt till Lantmännen Cerealias fördel.



Våra kunder och konsumenter ska känna sig trygga i att vi har kunskap och kontroll genom hela värdekedjan och att vi gör vad vi kan för att minimera negativ inverkan på människor, miljö och naturresurser.

Lantmännen Cerealia, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	4 267	4 419
Medelantal anställda	1 357	1 383
varav kvinnor/män, %	41/59	41/59

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Lantmännen Cerealias varumärken





” **Produkter av hög kvalitet med basen i nordiska spannmål.**



” **Våra varumärken återfinns på matbord både i Sverige och globalt.**



Marknad och marknadsutveckling

I början av 2020 genererades goda resultat för verksamheten och när pandemin slog till hade vi nytta av förändrade arbets-sätt, processer och den organisation vi satte på plats under 2019. Under mars och april ökade efterfrågan på våra konsumentprodukter kraftigt som följd av den hamstringsvåg som förekom i de nordiska länderna. Effektiva arbetssätt och en god dialog med kunderna gjorde att vi kunde prioritera och ställa om produktionen, och således säkra tillgång på våra mest efterfrågade produkter.

De lokala ledningsgrupperna i respektive land och vid våra produktionsenheter har kontinuerligt arbetat med åtstramade riktlinjer och förhållningsregler under pandemin i syfte att säkra vår personals säkerhet och hälsa, samt vår affär och vårt ansvar som samhällskritisk leverantör av livs-medel.

Konkurrenssituationen på Cerealias hemmamarknader, Sverige, Norge, Danmark, Finland, Ukraina och Ryssland, är fortsatt hård. Den starkt konsoliderade dagligvaruhandeln och handelns fortsatta rationalisering avseende sortiment samt handelns egna varumärken och nya leverantörer som jagar marknadsandelar skapar en utmanande situation.

Under året har Cerealia tagit marknadsandelar inom samtliga kategorier i Sverige. Bakningskategorin har efter många års nedgång vänt uppåt. Vi ser att konsumenterna har återupptäckt glädjen och nyttan av att baka hemma. Samma tendens återfinns i såväl Danmark som Norge.

Samtliga länder har under året levererat över förväntan och organisationen har på ett mycket bra sätt hanterat de utmaningar som pandemin medfört. Vi har kunnat leverera signifikant större volymer till dagligvaruhandeln utan att tillföra stora kostnader i produktionssystemet. Detta har haft en tydlig påverkan på lönsamheten men också visat att de åtgärder som genomförts i att stabilisera och effektivisera produktion och planering nu ger resultat.

Som ett led i Lantmännens plaststrategi har under året de svarta plasttrågen för våra färdigrätter från Gooh ersatts av transparenta tråg som lättare kan återvinnas.

Utsikter inför 2021

Förutsättningarna är fortfarande mycket osäkra och starkt beroende av hur pandemin utvecklas. Cerealia har god balans mellan B2B och B2C men den stora risken ligger i hur personal och anläggningar påverkas av pandemin.

Lantmännen Cerealias strategi ligger fast och fokus är att fortsätta arbetet med att ytterligare förbättra effektiviteten i processer och arbetssätt och därmed öka lönsamheten. För att dra maximal nytta av de åtgärder som genomförts under 2019 och 2020 kommer mycket kraft också läggas på att växa affären. Vi kommer att ta initiativ för att uppnå mer långsiktiga mål med utgångspunkt i den mer effektiva och lönsamma plattform vi har lagt grunden till.

Läs mer på lantmannencerealia.se



”

Med hållbarhet som grund för vår verksamhet, är vårt mål att göra måltider och livsmedelsprodukter av högsta kvalitet.

Durumvete är en kräsen gröda som trivs i den gotländska kalkrika jorden. Det är närodlat när det smakar som bäst!



Affärsområde Swecon

Swecon är partner till Volvo Construction Equipment och återförsäljare av maskiner för bygg- och anläggningsbranschen i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland och Litauen. Swecon erbjuder ett brett sortiment av anläggningsmaskiner, utrustning, reservdelar, utbildning, service och support via sina 96 serviceanläggningar. Affärsområdet svarar för 16 procent av koncernens omsättning.

Omvärld och marknad

Efter år av mycket hög efterfrågan har totalmarknaden för anläggningsmaskiner minskat betydligt, där huvudskälet är pandemin. Swecon har ändå lyckats stärka sin marknadsandel i Sverige och Baltikum, men konkurrensen har hårdnat i Tyskland, särskilt i segmentet tyngre maskiner. Efterfrågan på service har varit god. Reservdelsförsäljningen har minskat till följd av ett lägre utnyttjande av äldre maskiner. Vår hyresaffär har varit stabil.

Under coronapandemin har Swecon prioriterat att skydda medarbetare, säkerställa kontinuitet i affären och att ta socialt ansvar. Volvo Construction Equipment (Volvo CE) har under ett par månader stängt sina fabriker och Swecon har infört korttidspermitteringar och tillfälliga lönesänkningar.

I Estland har två utlämningsställen för reservdelar införts för att hålla tillgängligheten hög och samtidigt minska smittspridningen. I Tyskland har reservdelar skickats till servicetekniker eller direkt till kund. I Sverige och Tyskland har säljträffar och utbildningar hållits online.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Swecon arbetar med en klimatstrategi och ser att maskintillverkare satsar på elektrifiering, men även hybrider och alternativa bränslen. Det långsiktiga arbetet *safe@swecon* ska skapa säkrare arbetsplatser bland annat genom höjd medvetenhet och utbildningsinsatser. Andra viktiga hållbarhetsaspekter är energianvändning i fastigheter, ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.

Utsikter inför 2021

Efterfrågan på nya maskiner bedöms stabiliseras under 2021 på Swecons marknader, men med något försiktigare bedömning för Tyskland. Stora infrastrukturprojekt förväntas fortsätta nästa år på Swecons huvudmarknader, bland annat Rail Baltica, en tågförbindelse genom alla tre baltiska länderna, går in i produktion 2021. Vi förutser ett ökat behov av anläggningsmaskiner från och med hösten 2021.

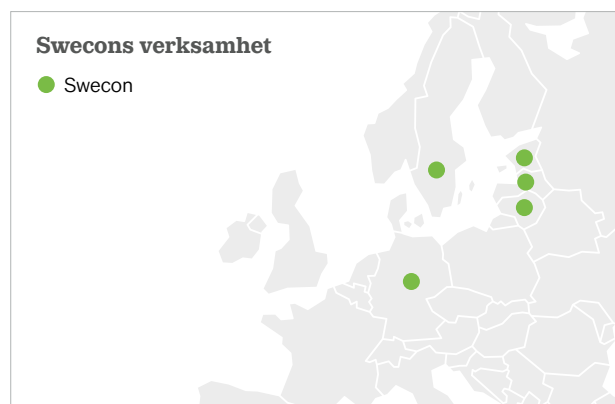
Swecon satsar fortsatt på digitalisering som till exempel tjänsten *mySwecon* och mer utvecklad e-handel.



Affärsområde Swecon, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	7 827	8 588
Rörelseresultat, MSEK	505	514
Rörelsemarginal, %	6,5	6,0
Avkastning på operativt kapital, %	35,3	37,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	514	939
Medelantal anställda	1 246	1 198
varav kvinnor/män, %	12/88	11/89
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	11/89	13/87
Sjukfrånvaro, %	5,3	4,2

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.
Swecon omfattas inte av mätningen av klimatutsläpp.

Exkl. jämförelsestörande poster	2020	2019
Rörelseresultat, MSEK	505	514
Rörelsemarginal, %	6,5	6,0
Avkastning på operativt kapital, %	35,3	37,4



Varumärken





” Swecon arbetar löpande med att förbättra säkerhetskulturen.



” Swecon fortsätter att utveckla tjänsten mySwecon och e-handel.



I Sverige och i Baltikum införs nya affärssystem och till sommaren lanseras Swecons nya webbplats med kundportal för lättare e-handel.

Swecon arbetar vidare med digitala och tekniska hjälpmedel, som förstärkt verklighet eller augmented reality på engelska. Målet är att minska resandet och tiden för att lösa kundernas problem samt förbättra och digitalisera interna utbildningar och demonstrationer av maskiner.

Under våren 2021 sker de första leveranserna av elektriska Volvomaskiner i de mindre storleksklasserna.

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

Verksamheten

Sverige

Efterfrågan på nya maskiner minskade under 2020, men är fortfarande på en hög nivå. En stark ordergång i början av året försvagades av pandemin men återhämtades senare till normala nivåer. Anläggnings- och gruvbranschen är mindre påverkade av coronaeffekter jämfört med andra branscher.

YrkesAkademin investerade i 34 maskiner, både grävmaskiner med assistsystem och kompakta hjullastare för undervisning av anläggningsmaskinsförare på olika orter. En viktig orsak till kundens val var webbappen *mySwecon* där kunden kan följa upp och finna mer information avseende alla maskiner, service, körtimmar etc.

Swecon levererade hjullastare till Försvarets materielverk under 2020, vilket var den tredje utleveransen till Försvarmakten enligt ramavtal som tecknades 2018. Under 2020 levererades också ett antal hjullastare till flygvapnet.

I oktober lanserade Volvo CE och Swecon Anläggningsmaskiner två kompakta elektriska anläggningsmaskiner på den svenska marknaden med låga underhållsnivåer, förbättrad förarkomfort och som uppfyller stränga miljö- och bullerregler.

Tyskland

I februari utsågs Swecon Baumaschinen GmbH till "Bästa återförsäljare" i kategorin TCO-tjänster av Volvo CE.

Som en följd av coronapandemin minskade marknaden för bygg- och anläggningsmaskiner i Tyskland avsevärt. Försäljningen av nya större maskiner, som hjullastare, grävmaskiner och dumprar påverkades negativt. Konkurrensen har hårdnat, främst avseende stora hjullastare på den tyska marknaden och både försäljningsvolymerna och marknadsandelarna minskade.

I juni öppnade Swecon en serviceanläggning i Berlin enligt de senaste energistandarderna och medarbetarna har fått en modern och god arbetsmiljö i verkstaden som bland annat kan erbjuda korta servicetider.

I juli tecknades en stor affär med en kund avseende 40 dumprar och hjullastare som levererades i slutet av året.

Trots utmaningarna i samband med coronapandemin har vår service-, reservdels- och uthyrningsverksamhet bidragit på ett stabilt och positivt sätt vilket har även säkerställt ett tillfredsställande resultat för 2020.



Baltikum

Energi- och skogssektorn har fortsatt gått bra, bland annat beroende på en bra geografisk spridning av slutkunder.

En generell nedgång har noterats i fastighetsbyggnation och vägunderhåll, delvis beroende på minskat EU-stöd. Kundens investeringar i maskiner har påverkats negativt av coronasituationen, men det har också medfört ökad efterfrågan på hyres- och finanslösningar. Flödet av gods via hamnarna i de baltiska länderna har varit fortsatt god, även om osäkerheten i omvärlden för framtiden har ökat.

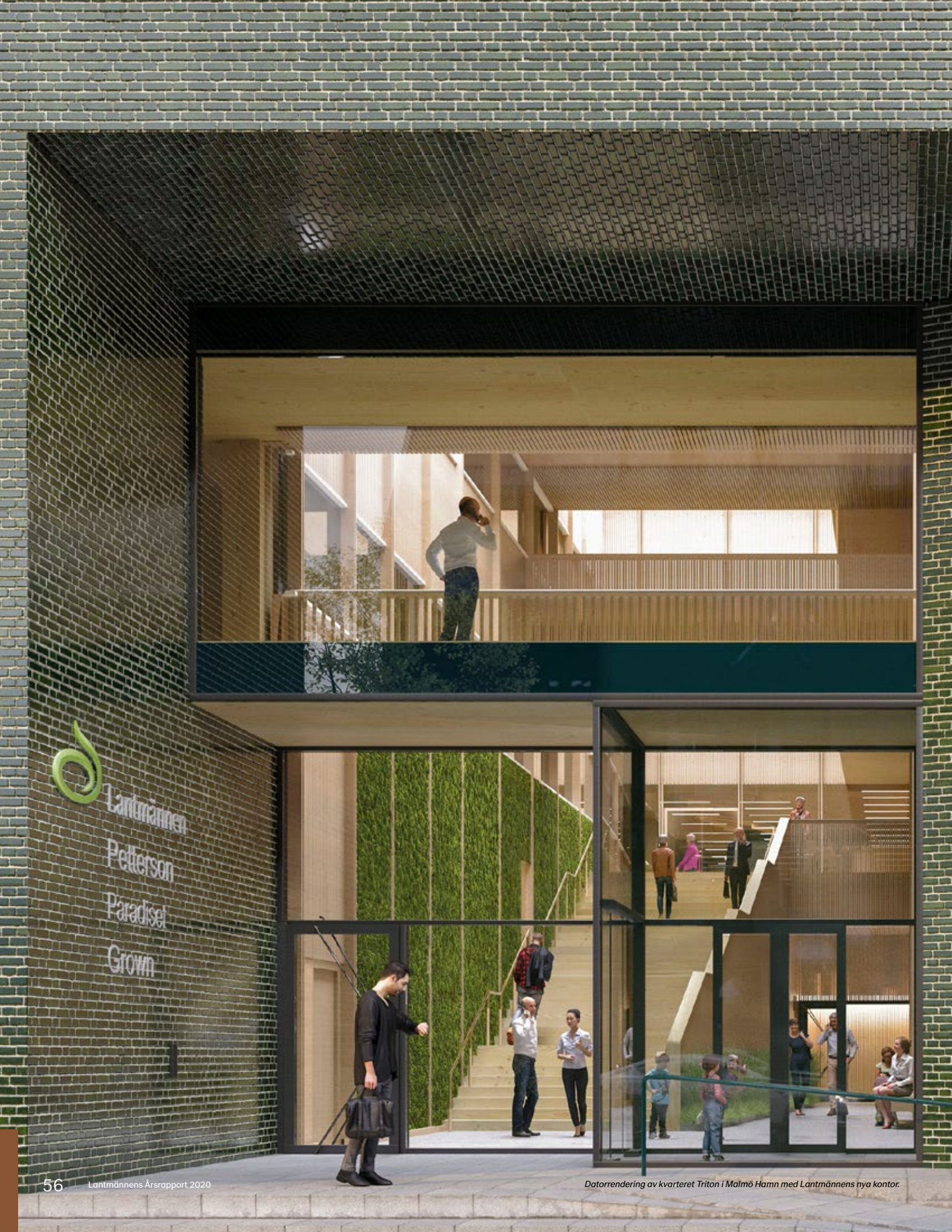
I februari öppnade Swecon en serviceanläggning i Tallinn för ökad service och tillgänglighet för kunderna i Estland.

Under våren 2020 levererade Swecon Lettland den historiskt största enskilda maskinaffären i Baltikum, bestående av tio stora maskiner inklusive Volvos största grävmaskin, EC950.



Swecon erbjuder allt från begagnade och renoverade reservdelar till helt nya originaldelar från Volvo.

Energieffektiva, högkvalitativa och säkra maskiner som bidrar till hållbar utveckling.



Lantmännen
Petterson
Paradiset
Grown

Affärsområde Fastigheter

Affärsområdet består av Lantmännen Fastigheter och Lantmännen Agrovärme och svarar för 1 procent av koncernens omsättning. Fastighetsverksamheten förser koncernen med ändamålsenliga fastigheter och lokaler samt optimerar avkastningen genom aktiv förvaltning. Lantmännen Agrovärme förser kunderna med miljöriktig värme.

Lantmännen Fastigheter

Under 2020 fokuserade Lantmännen Fastigheter på det interna fastighetsbeståndet. För att säkerställa framtida drift och utveckling startades ett projekt för koncernens strategiska fastigheter.

I Vara har en maskinläggning byggts för inflyttning under 2021. Projektet kvarteret Triton kring Lantmännens nya kontor i Malmö Hamn, som kommer att ägas av Lantmännens Pensionsstiftelse Grodden, löper på med planerad inflyttning under 2022. Dessutom bygger byggföretaget Veidekke ett 40-tal bostadsrätter. Som en del i projektet pågår uppförande av ett äldreboende, vilket kommer att ägas av Lantmännens samhällsfastighetsbolag Lanthem som är hälftenägt av Lantmännen Fastigheter och fastighetsbolaget Hemsö. Byggnation av ett äldreboende har påbörjats i Tygelsjö utanför Malmö där Lantmännens siloanläggning förut stod. Inflyttning planeras under 2022. Fastighetsutvecklingsprojekt pågår i bland annat Kävlinge, Örebro, Karlstad, Arboga, Kristianstad och Nyköping.

Lantmännen Fastigheter har uppdraget att förvalta koncernens Pensionsstiftelse Groddens fastigheter. Beståndet är cirka 100 000 m² och utgörs bland annat av huvudkontoret i Stockholm. Läs mer på lantmannenfastigheter.se

Marknadsutveckling

Fastighetsmarknaden var trots coronapandemin stark under 2020. Marknaden för logistikfastigheter utvecklades bäst men även samhällsfastigheter visade fortsatt stark utveckling.

Det internationella intresset för svenska fastigheter var fortsatt starkt. Antalet noterade svenska fastighetsbolag ökade stort.

Lantmännen Agrovärme

Lantmännen Agrovärme levererar fjärrvärme och färdig värme på cirka 20 orter i mellersta och södra Sverige i egna anläggningar samt i samarbete med partners. Våra värmeverk levererar årligen cirka 135 GWh från lokala biobränslen. Agrovärmes fjärrvärme har nästan 100 procent tillgänglighet vilket skapar trygghet. Agrovärme byggde under året om två fjärrvärmeverk för att även kunna producera biokol vid värmeproduktion. Biokol kan bli en ny viktig kommersiell produkt inom jordförbättring men även som en koldioxidsänka då ett kilo biokol binder cirka 2,6 kilo koldioxid. Läs mer på lantmannenagrovärme.se

Viktiga hållbarhetsfrågor

Viktiga hållbarhetsfrågor är energieffektiva fastigheter och värmeproduktion med låg klimatpåverkan, att framtidssäkra fastigheter för klimatförändringar samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer. Ett miljö- och hållbarhetsprojekt har initierats för att utveckla en långsiktig plan för vårt miljöarbete.

Utsikter inför 2021

Lantmännen Fastigheters arbete med strategiska fastigheter fortsätter. Ett stort grepp tas om förvaltningen för att säkerställa det interna fastighetsbeståndets långsiktiga standard.

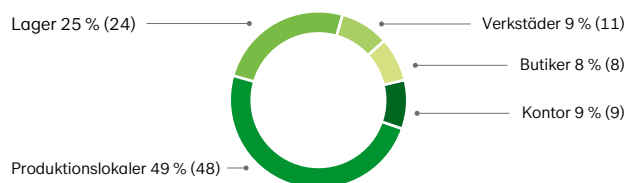


Affärsområde Fastigheter, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	551	556
Rörelseresultat, MSEK	228	349
Rörelseresultat, just. fastighetsförsäljn, MSEK	223	223
Avkastning på operativt kapital, %	8,1	12,8
Avkastning på operativt kapital, exklusive fastighetsförsäljning, %	8,0	8,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	212	259
Medelantal anställda	44	46
varav kvinnor/män, %	36/64	38/62
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen	40/60	40/60
Sjukfrånvaro, %	0,1	0,5
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	5	5

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2020	2019
Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, MSEK	228	252
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	8,1	9,3

Affärsområde Fastigheter, ytfördelning



Fastigheterna motsvarar en sammanlagd lokalyta på cirka 1 200 000 m².

Internationella delägarskap

En viktig del av Lantmännens strategi Jord till bord 2030 är att lönsamt utveckla strategiska portföljinnehav, främst i Norden, Tyskland, Polen och de baltiska länderna. Sverige är basen och Östersjöområdet är vår utökade hemmamarknad för internationella satsningar.

Lantmännens delägarskap med DLG

För att stärka och utvidga existerande samarbete på det internationella lantbruksområdet har Lantmännen och det danska lantbruksföretaget DLG (Dansk Landbrugs Grovvarereselskab) tillsammans etablerat bolaget Lantmännen DLG International (LDI). Syftet med bolaget är att utvidga positionen inom de marknader och affärer där DLG och Lantmännen sedan tidigare 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 55 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 oljevaxter både lokalt och internationellt. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Lantbruk. Läs mer på hagekiel.de

Scandagra Group Ägarandel 50 %

Scandagra Group bedriver verksamhet i Baltikum. Koncernen omsätter årligen cirka 500 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. Läs mer på scandagra.com

Scandagra Polska Ägarandel 50 %

Scandagra Polska bedriver handel med spannmål och insatsvaror på den polska lantbruksmarknaden och omsätter årligen cirka 700 miljoner PLN (cirka 160 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. Läs mer på scandagra.pl

Lantmännens övriga delägarskap

Scandbio Ägarandel 50 %

Scandbio är Sveriges största trädbränsleföretag och säljer 100 procent förnybar energi i form av värmepellets, briketter, träpulver, stallpellets samt fjärrvärme. Produkterna tillverkas genom restprodukter från sågverksindustrin. Bolaget omsätter årligen cirka 900 miljoner SEK och har cirka 140 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. Läs mer på scandbio.com

Viking Malt Ägarandel 37,5 %

Viking Malt förädlar spannmål och levererar cirka 600 000 ton malt på årsbasis till bryggerier och destillerier i Nordeuropa och till ett antal kunder i övriga världen. Viking Malt producerar malt i Finland, Sverige, Danmark, Polen och Litauen. Bolaget omsätter på årsbasis cirka 230 miljoner EUR och har cirka 250 anställda. Lantmännen äger 37,5 procent av bolaget, resterande del ägs av det finska bolaget Polttimo. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Livsmedel. Läs mer på vikingmalt.com



Föreningsstyrning

Föreningsstyrningsrapport 2020	60
Granskningsrapport	69
Koncernstyrelse	70
Koncernledning	72



Föreningsstyrningsrapport 2020

Lantmännen ek för är en svensk ekonomisk förening med säte i Stockholm, Sverige. Styrningen av koncernen bygger på föreningens stadgar, den svenska lagen om ekonomiska föreningar, tillämpliga lagar och regler samt kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag (Koden). Koden antogs av Lantmännens föreningsstämma den 7 maj 2020. Syftet med Koden är att främja medlemsdialogen och de demokratiska beslutsprocesserna i kooperativa företag och att öka transparensen samt öppenheten i styrelsens arbete.

Föreningsstyrningsrapport för 2020 görs för första gången enligt Kodens principer. Koden är uppbyggd på principer och bygger på att man rapporterar genom att följa och förklara. Denna föreningsstyrningsrapport utgår från principerna i koden. Rubriken på varje princip och dess beskrivning anges först. Därefter följer kommentarer om hur den aktuella principen hanterats under året. Då detta är första året rapportering sker enligt kodens principer är arbetet under utveckling.

Koncernens moderföretag är Lantmännen ek för, ett kooperativt företag, som vid utgången av 2020 hade 19 172 medlemmar som ägare. Medlem i Lantmännen kan vara direktanslutna medlemmar och Lokalföreningar.

Lantmännens styrelse och verkställande ledning strävar efter att företaget på bästa sätt ska möta de krav på öppenhet och information som medlemmar, anställda och andra intressenter ställer på företaget.

Princip 1. Syfte och medlemsnytta

Styrelsen ska säkerställa att företagets syfte, värdegrund och strategier utgår från medlemmarnas mening och att företaget långsiktigt levererar medlemsnytta.

Styrelsen ska, säkerställa att företaget har en öppen kommunikation med medlemmar, medarbetare och andra intressenter,

lägga fast riktlinjer för företagets uppträdande i samhället och ange vilka regelverk och principer som företaget följer.

Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen. Det långsiktiga målet är att vara en ledande aktör i spannmålens värdekedja från jord till bord i norra Europa. I samband med en extra stämma den 12 november 2020 beslutades om ett initiativ för att följa upp den Ågardialog som avslutades 2018 med fokus på koncernens långsiktiga inriktning.

I Hållbarhetsredovisningen, se ➔ Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning 2020, redovisas de olika initiativ Lantmännen förhåller sig till gällande hållbarhetsfrågor i hela värdekedjan. Lantmännen redovisar enligt GRI:s riktlinjer och har skrivit under Global Compact. Lantmännens hållbarhetsredovisning genomgår extern granskning som utmynnar i en sk. Bestyrkanderapport. Under rubriken "Samverkan för ökad tillväxt" ➔ sid 28, beskrivs samverkan med olika organisationer och arbetet i skärningspunkten mellan politik, näringsliv och intresseorganisationer. Här återfinns också information om några av de organisationer Lantmännen är medlem i.



Lantmännens föreningsstämma

Stämman genomfördes digitalt den 7 maj 2020. Lantmännens 101 fullmäktige deltog, röstade och gjorde inlägg via digitalt verktyg.

Stämмоledningen samlades på Lantmännens huvudkontor i Stockholm och förhandlingarna kunde följas via webben.

Den 12 november hölls en extrastämma för att behandla de motioner som inkommit under året.

Princip 2. Demokratiska processer

Kooperativa företag har demokratiska processer där medlemmarnas mening får ett tydligt genomslag. Processerna ska på ett öppet och transparent sätt främja medlemmarnas medverkan i olika forum och ge möjlighet till påverkan och insyn i verksamheten. Medlemmarna utser också representanter till de högsta beslutande organen.

Styrelsen ska kontinuerligt utvärdera företagets demokratiska organisation och vid behov initiera förändringar.

Varje medlem i föreningen har en röst oberoende av omsättningens eller insatsens storlek. Medlemmarna har möjlighet att vid distriktsstämma och olika medlemmöten uttrycka sina åsikter till styrelse och ledning, bland annat genom motioner och skrivelser.

Ägarstyrningen och de demokratiska processerna i Lantmännen sker i många olika forum och former, bland annat vid distriktsstämmor, medlemmöten, i tvärgrupper, olika valberedningar, vid föreningsstämman och i förtroenderådet. På sidorna 14-15 beskrivs den demokratiska organisationen och hur medlemmarna på olika sätt kan delta och få insyn i verksamheten. Varje medlem har rätt att få ärenden behandlade på föreningsstämman.

Styrelsens ägarutskott, se sid 66, har i sitt uppdrag att utvärdera företagets demokratiska organisation och vid behov initiera förändringar.

Förtroenderåd

Till föreningen finns ett förtroenderåd knutet. I förtroenderådet deltar styrelseordföranden i distrikten, koncernstyrelsen och de förtroendevalda revisorerna. De fem medlemmäsigt största distrikten har rätt att utse två personer. Förtroenderådets roll är att vara rådgivare till koncernstyrelsen i utvecklingsfrågor av mer långsiktig karaktär samt att förmedla information mellan styrelsen och distrikten. Förtroenderådet har även till uppgift att ta del i beredning av principiella frågor

och att till föreningsstämman nominera ledamöter till föreningens valberedning.

Förtroenderådet 2020

Till ledamöter i förtroenderådet har styrelsen, utöver de obligatoriska ledamöterna enligt ovan, utsett en representant för lokalföreningarna samt valberedningens ordförande. Förtroenderådet har haft tre protokollförda möten under året.

Ägarrelationer 2020

Avdelningen för Ägarrelationer ansvarar för medlemskommunikation och bistår medlemmar och förtroendevalda i ägarstyrningen. Avdelningen har under året haft åtta medarbetare; sex medlemsansvariga, redaktören för tidskriften Grodden och medlemschefen. Kostnaden för avdelningen och dess samtliga verksamhetsområden uppgick 2020 till cirka 22,8 MSEK (30,9). Kostnaden för de 20 distrikten uppgick till 6,4 MSEK (9,3) varav fasta arvoden beslutade av föreningsstämman var 4,1 MSEK, (3,9) 63,8 procent och rörliga arvoden, 1,1 MSEK, (2,4) 17,4 procent.

Resterande 1,2 MSEK, (3,0) 18,8 procent avser kostnader för distriktens olika aktiviteter och resor. Övriga aktiviteter som hanteras av avdelningen är bland annat utbildning av förtroendevalda, förtroenderåd, distriktsstyrelsekonferens, stämموvalberedning och medlemstidningen Grodden.

Princip 3. Medlemmarnas deltagande i företagets värdeskapande

Den kooperativa affärsmodellen utgår från att medlemmarna deltar i företagets värdeskapande genom två roller, en affärsrelation och en ägarrelation.

Styrelsen ska säkerställa att dessa relationer är utformade så att de främjar medlemmarnas ekonomi, engagemang och lojalitet.



Medlemsaktiviteter under 2020

Vinter: Bokslutskommuniké, Förtroenderåd, Årsredovisning, Distriktsstämmor, Ambassadörsprogram.

Vår: Föreningsstämma, Konstituerande förtroenderåd, Tertiärrapport T1, Utbildning förtroendevalda.

Sommar: Sommarträffar, Distriktsmöten.

Höst: Förtroenderåd, Tertiärrapport T2, Distriktsstyrelsekonferens, Regionala valberedningsupptakter, Distriktsmöten.

Lantmännens kooperativa ägarmodell bygger på affärspartnerskap och ägande. Medlem i Lantmännen är direktanslutna medlemmar och Lokalföreningar. Till direktmedlem antas fysisk eller juridisk person som bedriver verksamhet i Sverige. Direktmedlem ska enligt föreningens stadgar bedriva lantbruk, livsmedelsproduktion i primärledet eller ha som huvudsaklig verksamhet att sälja tjänster till lantbruket. Medlemmarnas del i värdeskapandet sker genom samhandel med föreningen, till exempel leverans av spannmål, köp av foder, maskiner och förnödenheter. Medlemmarna bidrar också med kapital via bland annat sina insatser.

Utdelningspolicyn anger principerna för utdelningen. Se → sid 16. En värdeskapande industri- och förädlingsverksamhet ger både avsättning för medlemmarnas spannmål och genererar stort mervärde. Återbäring och efterlikvid baseras på resultatet från de lantbruksnära svenska verksamheterna i 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.

Återbäring beräknas på medlemmens inköp från Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Maskins och Swecons svenska verksamheter. Efterlikvid beräknas på medlemmens försäljning av spannmål, oljevaxter och trindsäd till Lantmännen Lantbruk Sverige. 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.

Genom att 100 procent av rörelseresultatet i de lantbruksnära verksamheterna går tillbaka till lantbrukarna som återbäring och efterlikvid finns en tydlig koppling mellan affärsrelation och medlemskap. Insatsemissionen fördelas med 50 procent på handel med föreningen vilket också stärker affärsrelationen med föreningen. Lantmännen bidrar

också till att utveckla lantbruket och medlemmarnas lönsamhet på gården genom satsningar på forskning och utveckling inom många områden

Princip 4. Stämman

Stämman ska förberedas och genomföras på ett sådant sätt att goda förutsättningar skapas för medlemmarna att utöva sina medlemsrättigheter.

På stämman ska väljas en eller flera personer med uppdrag att granska verksamheten ur ett medlemsperspektiv och lägga fram en granskningsrapport till stämman.

Föreningensstämman är Lantmännens högsta beslutande organ. Stämman består av representanter för medlemmarna, fullmäktige, som väljs vid föreningens distriktsstämmor. Distriktet är bas för medlemmarnas roll som ägare i föreningen. Fullmäktigemandat fördelas utifrån ett delningstal i relation till antalet medlemmar i distriktet. I det fall distriktet bara har ett fullmäktigemandat kan distriktets vice ordförande vara medföljande på stämman, dock utan rösträtt. Varje fullmäktig har en röst vid stämman och varje medlem har rätt att få ärenden behandlade på föreningensstämman. Information om stämman finns på Lantmännens hemsida senast tre månader före stämman. Stämman webb-sänds för att så många medlemmar som möjligt ska kunna ta del i förhandlingarna.

Föreningensstämma 2020

Ordinarie föreningensstämma hölls digitalt den 7 maj, med ordförande och presidiet närvarande i Stockholm. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Stämman beslutade att styrelsen för Lantmännen ek för ska bestå av nio stämموvalda ledamöter. Vid stämman omvaldes Sonat Burman-Olsson och Per Wijkander, vars mandattid gick ut i samband med stämman. Till ny ledamot valdes Jan Ehrensvärd efter Ove Gustafsson som avgått på egen begäran. Till förtroendevalda revisorer



omvaldes Maude Fyrenius och Jimmy Grinsvall. Till ny förtroendevald revisor valdes Kristina Glantz Nilsson att efterträda Gustav Jansson, som avsagt sig omval. Revisorer utses för ett år i taget. Till auktoriserad revisor i föreningen omvaldes Ernst & Young AB. Stämman beslutade därutöver om arvoden till styrelsen och övriga förtroendevalda, såväl fasta årsarvoden som dagarvoden och reseersättningar, på förslag från valberedningen. Stämman utsåg även nio ledamöter till valberedningen för tiden fram till 2021 års ordinarie stämma.

Föreningsstämman beslutade på förslag från styrelsen om insatsutdelning, att fördelas på såväl inbetalt som emitterat insatskapital, insatsemission samt återbäring och efterlikvid. Totalt uppgår utdelningen till 237 MSEK. Stämman beslutade även om utdelning på förlagsandelar, med 16 MSEK.

I samband med de speciella förutsättningarna vid den ordinarie stämman beslutades att flytta fram motionsbehandlingen till kommande ordinarie stämma eller till en extrastämma.

Totalt antal utsedda fullmäktige var 101 personer, 101 fullmäktige och suppleanter deltog digitalt vid stämman. Alla tjänstgörande styrelseledamöter och vd, samt valda revisorer deltog digitalt vid stämman.

Extrastämma 2020

Styrelsen beslutade under våren 2020 om att hålla en extrastämma den 12 november för behandling av de 5 inkomna motionerna. Extrastämman hölls digital, med presidiet närvarande i Stockholm. Motionsbehandlingen bereddes genom ett digitalt sk motionstorg den 5 november med representanter för styrelsen och fullmäktige närvarande.

Totalt antal utsedda fullmäktige var 101 personer, 98 fullmäktige och suppleanter deltog digitalt vid stämman. Alla tjänstgörande styrelseledamöter och vd, samt valda revisorer deltog digitalt vid stämman.



Princip 5. Valberedningen

Samtliga val, till styrelse, revisor och till andra förtroendeuppdrag, ska ske öppet och transparent och vara förberedda genom en strukturerad valberedningsprocess. Valberedningen ska också lämna förslag till arvoden för förtroendevalda.

Valberedningar kan förekomma på flera nivåer i organisationen och varje valberedning ska ha riktlinjer för sitt uppdrag. Valberedningens ledamöter ska, oavsett hur de utsetts, tillvarata företagets och medlemmarnas intresse.

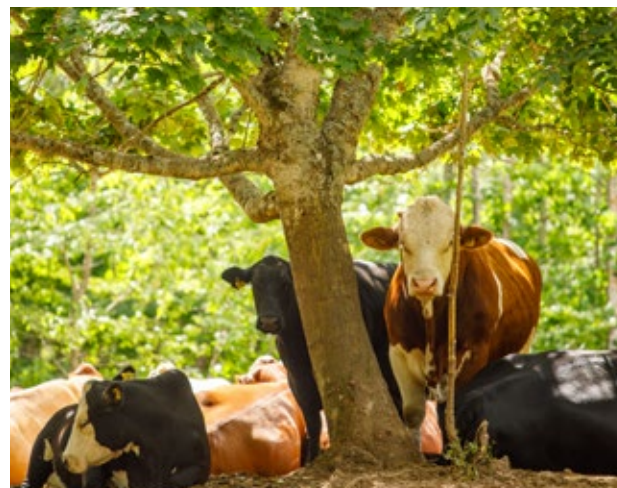
Valberedning

Valberedningens uppgift är att förbereda och lämna förslag till beslut om val av ledamöter till koncernstyrelsen och revisorer samt arvoden och ersättningar till dessa, samt lämna förslag till arvode och ersättningar till övriga förtroendevalda. Valberedningen väljs vid ordinarie föreningsstämma på förslag från Förtroenderådet. Valberedningen utser inom sig ordförande.

Valberedningen gör en bedömning huruvida styrelsen är ändamålsenligt sammansatt vad gäller samlad kompetens utifrån föreningens aktuella situation och framtida inriktning. Underlag för bedömningen är bland annat en utvärdering av styrelsens arbetsmetoder och beslutsprocesser, utförd av oberoende part på styrelseordförandens uppdrag. Valberedningens arbete med mångfald och jämställdhetsfrågor har bland annat Lantmännens jämställdhets och mångfaldspolicy som utgångspunkt. Lantmännens valberedning arbetar efter en arbetsordning som beslutats av föreningsstämman.

Valberedning 2020

Under 2020 har valberedningen bestått av nio personer; Göran Brynell, ordförande, samt Inge Erlandsson, Gunilla Carlsson, Leif Karlsson, Anders Rickardsson och Michael Hübsch. I samband med föreningsstämman valdes tre nya personer in i valberedningen, Marianne Andersson, Desirée Nyman och Henrik Claesson. Dessa efterträdde



Kjell Eriksson, Kristina Glantz Nilsson och Marie-Louise Åhsell som avlagt sig omval. Vid konstituerande möte efter stämman valdes Göran Brynell till ordförande och Anders Rickardsson till vice ordförande.

Valberedningens slutprotokoll med förslag har inför stämman funnits tillgängligt på föreningens hemsida och skickats ut till fullmäktige med stämmohandlingarna.

På regional nivå finns en valberedning i varje distrikt. Dessa föreslår namn på ledamöter till distriktsstyrelserna. Under hösten hålls utbildning och upptakt för distriktens valberedningar. Vid dessa utbildningar medverkar företrädare för koncernvalberedningen.

Princip 6. Styrelsen

Styrelsens kompetens ska vara anpassad till verksamhetens komplexitet och omfattning. Förutom medlemmar i föreningen ska styrelsen vid behov även ha externa ledamöter som tillför ytterligare kompetens.

Styrelsens ordförande leder styrelsens arbete och ansvarar för att styrelsen arbetar på ett effektivt sätt. Ordföranden ska på ett objektivt sätt främja en öppen debatt och konstruktiva diskussioner inom styrelsen. Varje ledamot ska agera självständigt och med integritet.

Styrelse

Styrelsens övergripande uppgift är att för medlemmarnas räkning förvalta föreningens angelägenheter så att medlemmarnas ekonomiska intressen tillgodoses på bästa möjliga sätt. Styrelsen ska säkerställa att företagets syfte och strategier utgår från medlemmarnas mening. Styrelsen ansvarar för föreningens organisation och förvaltningen av föreningens angelägenheter samt för att kontrollen av bokföringen, medelsförvaltningen och ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande. Styrelsen beslutar om koncernens övergripande mål, strategiska planer och väsentliga policyer samt övervakar att dessa följs och uppdateras. Styrelsen beslutar även

om förvärv, avyttringar och större investeringar samt godkänner årsredovisning och delårsrapporter. Till styrelsens uppgifter hör även att utöva tillsyn över vd och att fortlöpande utvärdera koncernledningen. Styrelsen ska se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av föreningens verksamhet och ekonomiska ställning, att den externa informationen präglas av öppenhet och saklighet, att det finns tillfredsställande kontroll av att lagar och regler efterlevs och att erforderliga etiska riktlinjer fastställs.

Arbetet i styrelsen styrs av en arbetsordning som bland annat reglerar arbetsfördelning och ansvar mellan styrelsen, ordföranden och vd. Arbetsordningen uppdateras och fastställs årligen vid det konstituerande styrelsemötet. Styrelsen utser inom sig ordförande och vice ordförande. Inom styrelsen finns ett revisionsutskott, ett ersättningsutskott och ett ägarutskott. Syftet med utskotten är att fördjupa och effektivisera styrelsens arbete samt att bereda ärenden inom respektive område. Utskotten är rådgivande till styrelsen och har inte någon beslutsrätt. Ledamöter i utskotten utses av styrelsen vid det konstituerande styrelsemötet. Förutom att protokoll från utskottens möten distribueras till styrelsen, rapporterar utskottets ordförande muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde.

Styrelsens arbete under 2020

Lantmännens styrelse består av nio stämموvalda ledamöter samt tre arbetstagarrepresentanter. Ingen av de stämموvalda styrelseledamöterna har anställningsliknande förhållande med Lantmännen.

Till ordförande har styrelsen utsett Per Lindahl, och till vice ordförande Hans Wallemyr. Styrelsens sammansättning framgår av presentationen på [sid 70-71](#).

Under året har styrelsen haft 15 sammanträden. Av tabellen framgår styrelseledamöternas närvaro vid mötena. Vid ett möte har föreningens samtliga revisorer deltagit. Styrelsen tar även en aktiv del i medverkan vid distriktsstämmor,



Deltagare i styrelsemöten 2020

	7 feb	19 feb	10 mar	16 mar	3 apr	16 apr	7 maj	2 jun	17 jun	27 aug	28 aug	1 okt	24 nov	17 dec	18 dec
			Per capsulam	Extra styrelsemöte	Extra styrelsemöte		KS ¹⁾								
Per Lindahl	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gunilla Aschan	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tommy Brunsärn	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Johan Bygge	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Jan Ehrensvärd ²⁾	-	-	-	-	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ove Gustafsson ³⁾	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pär-Johan Lööf	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sonat Burman-Olsson	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Johan Mattsson	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Henrik Wahlberg	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hans Wallemyr	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●
Tomas Welander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Per Wijkander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Deltagit ○ Ej deltagit

¹⁾ Konstituerande styrelsemöte. ²⁾ Valdes in (nyval) vid föreningsstämman 2020. ³⁾ Avgick på egen begäran den 11 februari 2020.

höstmöten, förtroenderåd med mera. Under 2020 har deltagande i huvudsak skett via digital medverkan.

En extern utvärdering av styrelsens arbete har genomförts under året. Resultatet har presenterats för styrelse och valberedning.

Styrelsens utskott

Revisionsutskottet

Revisionsutskottet har till uppgift att vara styrelsens beredningsorgan i frågor avseende riskbedömning, internkontroll, finansiell rapportering och revision samt har funktionen av att vara ett forum för dialog mellan olika parter såsom externrevision och internrevision. Utskottets arbete ska säkerställa att risker hanteras på rätt sätt, att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs samt att ändamålsenliga relationer upprätthålls med de externa revisorerna. Utskottet ska tillse att externa revisorers

oberoende ställning upprätthålls och utvärdera revisionen och ge information till valberedningen om utfallet.

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Hans Wallemyr, ordförande, Gunilla Aschan och Johan Mattsson. Utskottets sammansättning var oförändrad efter föreningsstämman 2020. Chefen för Lantmännens internrevision är sekreterare i revisionsutskottet. Utskottet har haft 3 protokollförda möten.

Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet har till uppgift att bereda frågor om och utarbeta principer för ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen. Dessa principer ska godkännas av föreningsstämman. Utskottet bereder och lämnar beslutsunderlag till styrelsen avseende anställningsvillkor för vd, och till vd avseende övriga medlemmar av koncernledningen. Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Per Lindahl,



ordförande, Sonat Burman-Olsson och Johan Bygge med vd Per Olof Nyman som föredragande. Utskottets sammansättning var oförändrad efter föreningsstämman 2020. Koncernens HR-direktör är sekreterare i utskottet. Utskottet har haft 2 protokollförda möten under året.

Ägarutskottet

Ägarutskottet har till uppgift att vara beredningsorgan i medlemsrelaterade frågor och medlemsorganisation i koncernen. Ägarutskottets arbete syftar till att säkerställa att arbetet med medlemsfrågor och demokratiska processer hanteras i enlighet med föreningslag, kooperativ kod och stadgar. Vidare syftar arbetet till att utveckling av stadgar, organisation och förhållandet till förtroendevalda och medlemmar sker på ett sådant sätt att verksamheten präglas av transparens och över tiden anpassas till förändringar i samhälle och affärsliv. Ägarutskottet har i sitt uppdrag, kopplat till koden, att utvärdera företagets demokratiska organisation och vid behov initiera förändringar.

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Henrik Wahlberg och Per Wijkander, efter att Ove Gustafsson avgått ur styrelsen. I samband med föreningsstämman valdes Jan Ehrensvärd som ledamot i utskottet. Vid mötena deltar chefen för den koncerngemensamma enheten Juridik & Compliance. Koncernens medlemschef är sekreterare i utskottet. Utskottet har haft sju protokollförda möten under året.

Vd och koncernledning

Verkställande direktören, tillika koncernchef, utses av styrelsen och ansvarar för den löpande förvaltningen av föreningen. Arbetsfördelningen mellan styrelse och vd regleras i styrelsens arbetsordning. Lantmännens koncernledning består för närvarande av 10 ledamöter. Koncernledningens sammansättning framgår av presentationen, se ➔ sid 72-73. Koncernledningen sammanträder som regel cirka 10 gånger per år samt vid behov.

Princip 7. Ersättning till ledande befattningshavare

Företaget ska ha övergripande riktlinjer för ersättningar och villkor till ledande befattningshavare (vd och ledningsgrupp). Riktlinjerna ska tydligt ange hur ersättningar och villkor för vd och ledande befattningshavare fastställs.

Styrelsen ska inrätta ett ersättningsutskott eller själv fullgöra uppgiften.

Principer om ersättning till ledande befattningshavare ska beslutas av stämman. Företagets revisorer ska granska hur principerna har tillämpats och lämna ett skriftligt yttrande till stämman.

Föreningsstämman beslutar årligen om Principer för ersättning till ledande befattningshavare. Underlagen ingår i handlingarna som sänds ut till fullmäktige inför stämman. Förlaget är berett i styrelsens ersättningsutskott (se ovan) och har behandlats i styrelsen. Programvillkor och struktur för rörlig ersättning föredras för Förtroenderådet. Företagets revisorer granskar hur principerna har tillämpats sedan föregående föreningsstämma yttrar sig över detta vid stämman och lämnar ett skriftligt yttrande till stämman, som finns tillgängligt i stämmolokalen.

Rörlig lön – Kortsiktigt incitamentsprogram (STI)

Lantmännen har ett koncernövergripande program för rörlig lön, som för 2020 omfattade samtliga i koncernledningen samt ett antal ledande befattningshavare i koncernen. Beslut om målgrupp och riktlinjer för rörlig lön tas årligen, vad gäller koncernledningen, av föreningens stämma och vad gäller övriga, av Lantmännens styrelse. För 2020 består programmet av finansiella och individuella mål. De finansiella målen representerar 75 procent av maximal rörlig lön och är kopplade till det ekonomiska värde som operativa enheter tillför Lantmännen. De individuella målen representerar 25 procent. Syftet med det kortsiktiga programmet för rörlig lön är att den enskilde koncernledningsmedlemmens årliga



ersättning varierar med koncernens resultat och därigenom motivera till prestationer som driver detsamma. Programmet ska också stötta insatser som avser den egna prestationen som bidrar till Koncernens nytta.

Rörlig lön – Långsiktigt incitamentsprogram (LTI)

Lantmännens långsiktiga incitamentsprogram löper under fyra år med ett inledande prestationsår följt av tre inläsningsår. Programmet omfattar samtliga i koncernledningen samt en mindre grupp av koncernens högre ledande befattningshavare och affärskritiska nyckelpersoner. Syftet med programmet är att driva och belöna exceptionell värdetillväxt och lönsamhet inom koncernen. Programmet har också en konstruktion som sammanlänkar ägarnas och deltagarnas intressen. För att programmet ska resultera i en initial tilldelning förutsätts att koncernen under prestationsåret uppnår ett förutbestämt minimumresultat i avkastning på eget kapital (RoE). Den initiala tilldelningen ökar vid en högre avkastning på eget kapital (RoE), men är maximerad vid ett resultat där ingen ytterligare tilldelning sker.

Princip 8. Revision, risk och intern kontroll

Styrelsen ska etablera ett ramverk och processer för riskhantering och intern kontroll. Det ska vara anpassat till verksamhetens komplexitet och omfattning och vara föremål för årlig utvärdering.

Styrelsen ska inrätta ett revisionsutskott eller själv fullgöra uppgiften.

Styrelsen ska se till att personer, som väljs för granskning av verksamheten ur ett medlemsperspektiv, har tillgång till relevant information om verksamheten och ett reglerat samarbete med yrkesrevisorerna.



Riskhantering och Intern kontroll

Koncerngemensamma policyer och styrdokument

Lantmännens uppförandekod gäller för alla verksamheter, medarbetare, för styrelsen och för förtroendevalda. Uppförandekoden beskriver hur Lantmännen ska uppträda och fatta beslut för att ta ansvar ur miljömässigt, socialt och affärsetiskt perspektiv. Uppförandekoden är en vägledning även för styrelsemedlemmar och förtroendevalda. Utöver uppförandekoden finns på flera områden vägledning i policyer och riktlinjer.

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. Varje år genomförs en Enterprise Risk Managementprocess, då respektive verksamhets risker identifieras. Läs vidare → Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning 2020.

Lantmännens Affärsetiska compliance-program omfattar efterlevnad av konkurrens- och antikorrupsionslagstiftning. Inom ramen för programmet utförs regelbundna riskanalyser, kommunikation, kontroll och uppföljning samt utbildning. Lantmännens Group Compliance-funktion rapporterar löpande efterlevnad, identifierade risker samt status för arbetet med det affärsetiska compliance-programmet till styrelse och koncernledning.

Internkontroll avseende finansiell rapportering

Styrelsen har det övergripande ansvaret för intern kontroll i den finansiella rapporteringen. En skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och reglerar inbördes arbetsfördelning inom styrelsen och dess utskott har fastställts. Ett revisionsutskott finns som löpande rapporterar till styrelsen. Lantmännens process för intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen har utformats i syfte att ge en rimlig



försäkran om tillförlitlig finansiell rapportering. Lantmännens divisioner, affärsområden och bolag har ansvar för sin operativa verksamhet vilket inkluderar ansvar för intern kontroll i den finansiella rapporteringen.

De viktigaste inslagen i Lantmännens system för intern kontroll utgörs av kontrollmiljön, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning.

Kontrollmiljön är basen för den interna kontrollen inom Lantmännen och utgörs av de beslut om organisation, befogenheter och riktlinjer som styrelsen fattat. Styrelsens beslut har omsatts till fungerande lednings- och kontrollsystem av den verkställande ledningen. Organisationsstruktur, beslutsvägar, befogenheter och ansvar dokumenteras och kommuniceras i styrande dokument såsom koncernpolicyer, instruktioner och övriga regelverk. Till grund för den interna kontrollen ligger också koncerngemensamma redovisnings- och rapporteringsinstruktioner, instruktioner för befogenheter och attesträtter samt manualer.

I *riskbedömningen* ingår att identifiera och utvärdera risker för väsentliga fel i redovisning och rapportering på alla nivåer i koncernen. Riskbedömningar görs löpande.

Kontrollaktiviteterna utgör en del av den normala controller- och redovisningsverksamheten på samtliga nivåer och spelar en viktig roll för tillförlitligheten i den finansiella informationen. Controllerorganisationen, liksom det finansiella ansvaret, följer bolagets organisations- och ansvarsstruktur. Verksamhetsnära controllers finns på samtliga nivåer inom organisationen.

För *information och kommunikation* kring den finansiella rapporteringen har Lantmännen formella informations- och kommunikationskanaler till berörd personal avseende policyer, riktlinjer och rapporteringsmanualer. De formella informations- och kommunikationskanalerna kompletteras med dialog mellan ekonomi- och finansfunktionerna på olika nivåer.



Uppföljning för att säkerställa effektiviteten i den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen görs regelbundet. Uppföljningen inbegriper såväl analys av löpande finansiella rapporter mot historik, budget och prognos som uppföljning av rapporterade aktiviteter.

Internrevision

Internrevisionen är en oberoende och objektiv funktion som utvärderar, föreslår och följer upp förbättringar avseende effektiviteten i Lantmännens risk management, interna kontroller samt styrprocesser inom hela koncernen. Internrevisionen rapporterar väsentliga iakttagelser och förbättringsförslag till koncernens styrelse dels genom revisionsutskottet och dels direkt till den operativa verksamheten. Funktionen är direkt underställd styrelsen och revisionsutskottet och utför sitt arbete enligt en fastställd internrevisionsplan. Internrevisionen är även oberoende granskningsfunktion för Lantmännen Finans AB enligt Finansinspektionens krav.

Externrevision

Revisorernas uppgift är att granska årsredovisning, koncernredovisning och bokföring samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. I Lantmännen kallas de personer som utsetts att granska verksamheten ur ett medlemsperspektiv för förtroendevalda revisorer. Samtliga revisorer utses av stämman för ett år i taget. Antalet ordinarie revisorer är fyra varav en auktoriserad och tre förtroendevalda. Auktoriserade revisorer är Ernst & Young AB, förtroendevalda revisorer är Maude Fyrenius, Jimmy Grinsvall och Kristina Glantz Nilsson. Nytt för i år är att de förtroendevalda revisorerna avlägger en granskningsrapport till föreningsstämman enligt Koden. De rapporterar även återkommande till förtroenderåd, styrelse och revisionsutskott.



Förtroendevalda revisorernas granskningsrapport och uttalande om föreningsstyrningsrapporten

Till föreningsstämman i Lantmännen ekonomisk förening, organisationsnummer 769605-2856

Uppdrag och ansvarsfördelning

Vi har översiktligt granskat styrelsens föreningsstyrningsrapport för 2020 och tillämpningen av principerna enligt Svensk Kod för styrning av kooperativa företag och ömsesidiga företag. Det är styrelsen som har ansvaret för att principerna i Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag följs och att detta redovisas och förklaras i föreningsstyrningsrapporten.

Granskningens inriktning och omfattning

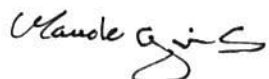
Vi har genomfört en översiktlig granskning vilken har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har.

Vår granskning har skett utifrån ett medlemsperspektiv i enlighet med de åtta principerna i Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag, samt enligt Svensk Kooperations vägledning för förtroendevalda revisorer. Särskild vikt har lagts vid Kodens principer om syfte och medlemsnytta, demokratiska processer samt medlemmarnas deltagande i företagets värdeskapande. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

Uttalande

En föreningsstyrningsrapport har upprättats enligt Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag. Vår översiktliga granskning visar att de åtta principerna i koden i all väsentlighet har följts.

Stockholm den 23 februari 2021



Maude Fyrenius
Förtroendevald revisor



Kristina Glantz Nilsson
Förtroendevald revisor



Jimmy Grinsvall
Förtroendevald revisor

Koncernstyrelse



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, slaktcycklinguppfödning, äggproduktion, mekanisk verkstad.
Styrelseuppdrag: Ordförande i Lantmännen Dansk Landbrugs Grovvarerelskab International AB. Ledamot i Viking Malt Aktieföretag, Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA).
Emissionsinsatser: 3 948 587 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: Jordbruks- och ekonomiutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Vindkraft, växtodling med potatis, skog, uppfödning och utbildning av hopp- och dressyrhästar
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Källeberg Vind AB. Ledamot i Scandbio AB och Åsle Vind AB.
Emissionsinsatser: 622 262 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: Ledamot i Landshypotek Bank AB, Fyrklövern ekonomi och juridik AB och i Ellen Key's stiftelse Strand. Suppleant i Torseröd Vindkraftpark AB.
Emissionsinsatser: 48 534 SEK*
Förlagsandelar: 300 000 SEK*



Sonat Burman-Olsson

Lidingö
Född: 1968
Ledamot sedan 2018
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilekonom, Executive MBA, Strategic Man Oxford & Harvard
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Styrelseuppdrag: Ledamot 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 Nobina AB (publ). Styrelseledamot i Getinge AB och i AP3.
Förlagsandelar: 250 000 SEK



Jan Ehrensvärd

Tomelilla
Född: 1968
Ledamot sedan 2020
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Civilekonom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Tosterups Gård AB, TreForm Packaging AB och Äppelriker Österlen ek för. Ledamot i ALSOCA Förvaltning AB.
Emissionsinsatser: 887 703 SEK*



Johan Mattsson

Skåne Tranås
Född: 1960
Ledamot sedan 2015
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet.
Utbildning: Civilekonom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Styrelseuppdrag: Ledamot i Handelsbankens Regionbankstyrelse i Sydöstra Sverige, Aktieföretaget Marsvinsholms Gård, Viking Malt Aktieföretag, Swedpig AB, Raja Gård AB och Båretöfta AB.
Emissionsinsatser: 774 195 SEK*
Förlagsandelar: 5 000 000 SEK*



Henrik Wahlberg

Soukoljärvi, Övertorneå kommun
Född: 1967
Ledamot sedan 2017
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Flygtekniker, lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Mjölk, nötkött
Styrelseuppdrag: Ledamot i Övertorneå Energi Försäljning AB, Sparbanken Nord, Övertorneå Energi AB och Luttagården AB.
Emissionsinsatser: 294 478 SEK*



Per Wijkander

Upplands-Bro
 Född: 1977
 Ledamot sedan 2019
 Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet, Beirat HaGe Kiel, LRF Växtodling
Utbildning: Agronomekonom, Sveriges lantbruksuniversitet Uppsala (SLU)
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling
Styrelseuppdrag: Ledamot i 4 Tunnländ AB, Hätunaholm AB, Hätunaholm H.T.H. AB, Hätunaholm AB och Håbo Häradssällmanning. Suppleant i Westerås Skogsbyrå AB och Hätuna HTH Holding AB. Revisorssuppleant i Maskinringen Mjölardalen, ek för.
Emissionsinsatser: 2 675 077 SEK*
Förlagsandelar: 1 500 000 SEK



Tommy Brunsärn

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



Pär-Johan Lööf

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



Tomas Welander

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

Förtroendevalda revisorer

Maude Fyrenius

Lärbo
 Född: 1973
 Revisor i Lantmännen sedan 2014
Utbildning: Agrotekniker
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Rådgivning och kompetensutveckling Länsstyrelsen Gotland
Produktion: Växtodling, lamm och nötköttsproduktion, naturvård
Emissionsinsatser: 74 855 SEK*

Kristina Glantz Nilsson

Håbo
 Född: 1975
 Revisor i Lantmännen sedan 2020
Utbildning: Agronom
Huvudsysselsättning: Företagsrådgivare Danske Bank Västerås, Lantbrukare
Produktion: Spannmålsodling, gårdsturism
Emissionsinsatser: 25 801 SEK
Förlagsandelar: 200 000 SEK

Jimmy Grinsvall

Sätla
 Född: 1974
 Revisor i Lantmännen sedan 2019
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Nötköttsproduktion, växtodling och skog
Emissionsinsatser: 273 811 SEK

Auktoriserad revisor

Anders Kriström

Ernst & Young AB, Stockholm
 Född: 1974
 Revisor sedan 1999
 Revisor i Lantmännen sedan 2015
Övriga uppdrag: Adecco, Bisnode, HL Display, Lundin Energy

Styrelsens sekreterare

Tove Cederborg

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

Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Ordinarie föreningsstämma hålls den 11 maj 2021. Innehav av emissionsinsatser redovisas i SEK per den 31 december 2020. Innehav av förlagsandelar redovisas per den 31 december 2020.

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

Koncernledning



Per Olof Nyman

Vd och koncernchef, chef division Livsmedel

Född: 1956

Anställd: 2008

Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Linköpings Tekniska Högskola.

Styrelseuppdrag: Ordförande Intercoop Europe.

Ledamot i HKScan Oy, Hauptgenossenschaft Nord AG, Svensk Kooperation ek för och Lantmännen Dansk Landbrugs Grovareselskab International AB.

Förlagsandelar: 4 000 000 SEK



Per Arfvidsson

Vice vd, chef IT, Digital utveckling, Näringspolitik, Hållbar utveckling samt Forskning & Utveckling

Född: 1962

Anställd: 2011

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

Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Sweden Food Arena.

Styrelseledamot i Foodhills AB.

Förlagsandelar: 2 000 000 SEK



Werner Devinck

Chef Lantmännen Unibake

Född: 1958

Anställd: 2013

Utbildning: Nationalekonom, University of Leuven, Belgien.



Christian Johansson

Ekonomi- och finansdirektör

Född: 1963

Anställd: Februari 2020

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

Styrelseuppdrag: Ledamot i Lantmännen Dansk Landbrugs Grovareselskab International AB.



Magnus Kagevik

COO, chef division Energi

Född: 1967

Anställd: 2018

Utbildning: Civilingenjör Maskinteknik Linköpings Tekniska Högskola.

Styrelseuppdrag: Ledamot i Scandbio AB, SPBI Service AB, Viking Malt Aktiebolag och Hauptgenossenschaft Nord AG.

Förlagsandelar: 2 000 000 SEK



Niklas Lindberg

Chef affärsområde Swecon

Född: 1974

Anställd: 2015

Utbildning: Master of Business Science

Styrelseuppdrag: Ordförande i X-Innovations AB,

ledamot i Hyttbäcken Invest AB.



Elisabeth Ringdahl

Chef division Lantbruk

Född: 1965

Anställd: 2015

Utbildning: Civilekonom, Uppsala universitet.

Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Rezekne JSC.

Ledamot i Scandagra Group AB och Scandagra Polska Spzoo.

Förlagsandelar: 500 000 SEK



Carl-Peter Thorwid

Chef Lantmännen Cerealia

Född: 1964

Anställd: 2016

Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Tekniska

Högskolan Linköping

Styrelseuppdrag: Styrelsesuppleant i HKScan Oy.

Förlagsandelar: 400 000 SEK



Elisabeth Wallin Mononen

HR & Kommunikationsdirektör

Född: 1959

Anställd: 2005

Utbildning: Jur. kand., Lunds universitet, MBA,

University of Illinois at Chicago.

Styrelseuppdrag: Suppleant i Hagabergs Mekaniska

Aktiebolag.



Tove Cederborg

Chefsjurist

Född: 1964

Anställd: 2011

Utbildning: Jur. kand., Lunds Universitet.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Pensionsstiftelsen

Grodden.

Förlagsandelar: 300 000 SEK

Innehav av förlagsandelar redovisas per den 31 december 2020.



Finansiell översikt och fakta

Utveckling per affär	75
Koncernens tioårsöversikt	76
Koncernens resultaträkning	78
Koncernens balansräkning	79
Koncernens kassaflödesanalys	80
Koncernens eget kapital	81
Koncernens riskhanteringsprocess	81
Beskrivning av finansiella nyckeltal	82
Ordlista	83
Kontakter	84



Utveckling per affär

MSEK	Division Lantbruk		Division Energi		Division Livsmedel		Affärsområde Swecon		Affärsområde Fastigheter		Lantmännen koncernen	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Nettoomsättning	21 501	21 841	3 938	3 741	15 017	16 867	7 827	8 588	551	556	45 990	48 523
Rörelseresultat	439	83	530	375	786	924	505	514	228	349	2 223	1 983
Avkastning på operativt kapital, %	5,4	1,0	40,5	30,3	4,7	5,2	35,3	37,4	8,1	12,8	8,1	6,8
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	439	210	530	355	786	1 018	505	514	223 ¹⁾	223 ¹⁾	2 223	2 087
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	5,4	2,5	40,5	28,7	4,7	5,7	35,3	37,4	8,0 ¹⁾	8,2 ¹⁾	8,1	7,2

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

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet med produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk både i Sverige och internationellt. Basen finns i de nordiska länderna. Divisionen står för 44 procent av Lantmännens omsättning. De svenska verksamheterna erbjuder bland annat produkter för växtodling, animalieproduktion och lantbruksmaskiner och är en stor aktör på spannmålsmarknaden. Den finska verksamheten erbjuder foder, insatsvaror för växtodling etc. Divisionen ansvarar också för Lantmännens delägarskap i den tyska koncernen *HaGe Kiel*, *Scandagra Group* i Baltikum och *Scandagra Polska* i Polen.

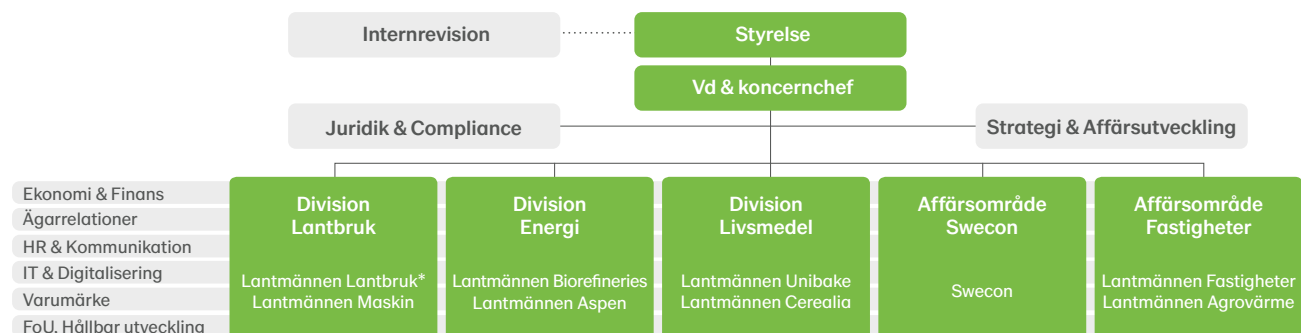
Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter och svarar för 8 procent av koncernens omsättning. Divisionens bolag tillverkar och marknadsför miljösmyarta energi-, livsmedels- och industriprodukter. I divisionen ingår *Lantmännen Biorefineries* med verksamheterna *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Reppe*, *Lantmännen Oats* samt *Lantmännen Functional Foods* samt bolaget *Lantmännen Aspen*. Divisionen har även ansvar för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Scandbio* som är Sveriges största företag inom fasta förädlade träbränslen.

Division Livsmedel förädlar spannmål och andra råvaror från åkermarken och producerar bland annat mjöl, bröd, frukostprodukter, pasta och färdiglagade måltider. I divisionen ingår *Lantmännen Unibake* och *Lantmännen Cerealia*. Livsmedelsdivisionen erbjuder "Bra mat" till kunder inom dagligvaror, foodservice och livsmedelsindustrin. Divisionen svarar för 31 procent av koncernens omsättning.

Affärsområde Swecon är partner till *Volvo Construction Equipment* och återförsäljare av maskiner för bygg- och anläggningsbranschen i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland samt Litauen. *Swecon* erbjuder ett brett sortiment av anläggningsmaskiner, utrustning, reservdelar, service och support. Divisionen svarar för 16 procent av koncernens omsättning.

Affärsområde Fastigheter innefattar *Lantmännen Fastigheter* och *Lantmännen Agrovärme*. Lantmännen Fastigheter har både interna och externa hyresgäster. Det primära uppdraget är att förse Lantmännenkoncernen med ändamålsenliga fastigheter och lokaler. Divisionen svarar för 1 procent av koncernens omsättning.

Lantmännens organisation



* Lantmännen Lantbruk Sverige och internationella verksamheter.

Koncernens Tioårsöversikt

Resultaträkningar i sammandrag

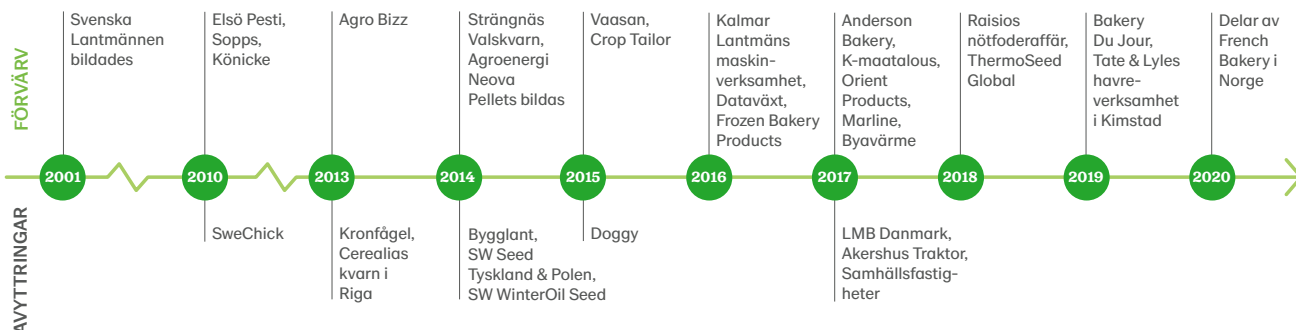
MSEK	2020	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾
Nettoomsättning	45 990	48 523	43 962	39 686	37 244	35 660	32 666	33 802	36 526	37 896
Resultat före avskrivningar	4 274	4 046	2 806	2 919	2 771	2 573	2 556	2 193	1 698	2 570
Av- och nedskrivningar	-2 051	-2 063	-1 363	-1 242	-1 165	-1 222	-1 103	-2 104	-1 185	-1 366
Rörelseresultat	2 223	1 983	1 443	1 677	1 606	1 351	1 453	89	513	1 204
Finansiella intäkter och kostnader	-182	-210	-193	-156	-149	-105	-111	-4	-182	-337
Resultat efter finansiella poster	2 041	1 773	1 250	1 521	1 457	1 246	1 342	85	331	867
Skatt, minoritet	-244	-222	-68	-216	-183	-156	-117	15	-91	-147
Årets resultat	1 797	1 551	1 182	1 305	1 274	1 090	1 225	100	240	720

Balansräkningar i sammandrag

MSEK	2020	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾
Materiella anläggningstillgångar	13 288	13 927	10 673	10 030	9 098	7 699	7 178	7 337	8 928	9 258
Goodwill	5 461	5 724	5 350	5 238	4 611	4 424	2 915	2 594	2 554	2 640
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3 370	3 620	3 451	3 327	2 980	2 782	752	814	875	767
Övriga anläggningstillgångar	3 496	3 499	3 233	3 204	2 825	2 780	2 762	2 542	2 151	2 069
Summa anläggningstillgångar	25 615	26 770	22 707	21 799	19 514	17 685	13 607	13 287	14 508	14 734
Varulager	6 077	6 561	6 943	5 948	5 270	5 545	5 379	5 249	5 946	5 506
Övriga omsättningstillgångar	6 224	6 680	6 725	5 866	5 933	5 599	5 087	5 170	5 561	5 642
Likvida medel	1 415	1 183	720	927	1 773	1 252	3 058	2 295	352	739
Summa omsättningstillgångar	13 716	14 424	14 388	12 741	12 976	12 396	13 524	12 714	11 859	11 887
Summa tillgångar	39 331	41 194	37 095	34 540	32 490	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	17 901	17 411	15 935	14 859	13 795	12 660	11 859	11 016	10 899	10 906
Eget kapital, minoritetens andel	105	94	92	89	88	21	17	28	33	36
Summa eget kapital	18 006	17 505	16 027	14 948	13 883	12 681	11 876	11 044	10 932	10 942
Långfristiga skulder	7 029	7 190	7 005	5 983	6 219	6 135	3 598	4 939	5 919	5 360
Kortfristiga skulder	14 296	16 499	14 063	13 609	12 388	11 265	11 657	10 018	9 516	10 319
Summa eget kapital och skulder	39 331	41 194	37 095	34 540	32 490	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621
Nettolåneskuld	7 761	10 165	8 719	7 274	6 289	6 476	3 674	4 963	7 506	7 186
Återbäring och efterlikvid ^{2) 3)}	305	208	156	245	231	188	135	129	120	110
Extra vinstutdelning	-	-	-	133	-	-	-	-	-	-
Insatsutdelning och insatsemission ³⁾	597	525	463	322	277	243	328	171	168	230

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	2020	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾
Rörelsemarginal, %	4,8	4,1	3,3	4,2	4,3	3,8	4,4	0,3	1,4	3,2
Kapitalomsättningshastighet, ggr	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8	2,1	2,0	2,0	2,1
Avkastning på eget kapital, %	10,2	9,1	7,6	9,0	9,6	8,9	10,6	0,9	2,2	6,7
Avkastning på operativt kapital, %	8,1	6,8	6,0	7,8	8,0	7,5	9,1	0,5	2,8	6,5
Soliditet, %	45,8	42,5	43,2	43,3	42,7	42,2	43,8	42,5	41,5	41,1
Net debt/EBITDA enligt bankdefinition	1,60	2,25	3,25	2,70	2,53	2,85	2,02	2,62	4,31	
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,4	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,4	0,7	0,7
Medelantal anställda	10 017	10 250	9 940	9 850	9 880	8 911	8 311	9 133	10 249	10 296

Exkl. jämförelsestörande poster	2020	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾
Rörelseresultat, MSEK	2 223	2 087	1 580	1 708	1 697	1 351	851	805	747	1 063
Rörelsemarginal, %	4,8	4,3	3,6	4,3	4,6	3,8	2,6	2,4	2,0	2,8
Resultat efter finansiella poster, MSEK	2 041	1 877	1 387	1 552	1 548	1 246	740	683	565	841
Årets resultat, MSEK	1 797	1 652	1 289	1 353	1 457	1 066	595	494	457	634
Avkastning på eget kapital, %	10,2	9,7	8,2	9,4	11,0	8,7	5,1	4,4	4,2	5,9
Avkastning på operativt kapital, %	8,1	7,2	6,6	7,9	8,4	7,5	5,3	4,7	4,1	5,7

Kassaflödesanalys i sammandrag

MSEK	2020	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	3 811	3 637	2 268	2 453	2 571	2 159	1 362	1 570	1 358	1 655
Kassaflöde från den löpande verksamheten	4 503	4 226	1 023	2 398	3 136	2 167	1 767	2 294	983	1 015
Kassaflöde från investering och försäljning i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto	-1 608	-1 929	-1 626	-2 274	-1 884	-811	-697	-862	-1 163	-160
Operativt kassaflöde	2 895	2 297	-603	124	1 252	1 356	1 070	1 432	-180	855
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter, netto ²⁾	-54	-473	-333	-852	-357	-4 154	1 065	1 196	0	0
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	2 803	1 837	-824	-703	826	-2 674	2 077	2 450	-222	876
Årets kassaflöde	254	454	-219	-852	489	-1 775	778	1 943	-379	-128
Likvida medel vid årets slut	1 415	1 183	720	927	1 773	1 252	3 058	2 295	352	739

¹⁾ Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing.

²⁾ 2020 bland annat förvärv av en bageriverksamhet i Norge.

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

2018 bland annat förvärv av Raisios nötfoderaffär 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 Kalmar 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 växtfördling 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 Dzirnarnieks.

Så läser du Resultaträkningen

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

Omsättningen

Enkelt uttryckt hittar du här företagets totala försäljning.

Kostnader

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

Rörelseresultatet

Detta visar om försäljningen går med vinst.

Finansiella poster

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

Resultatet

Detta kallas också för nettoresultat och visar resultatet efter skatt.

Rapporten över totalresultatet utgår från årets resultat i resultaträkningen. 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.

Summa totalresultat

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

Koncernens resultaträkning

MSEK	2020	2019
Nettoomsättning	45 990	48 523
Övriga rörelseintäkter	429	482
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete	-488	-207
Råvaror och förnödenheter	-14 392	-14 298
Handelsvaror	-14 342	-16 734
Personalkostnader	-6 362	-6 573
Avskrivningar och nedskrivningar	-2 051	-2 063
Övriga rörelsekostnader	-6 713	-7 113
Andel av resultat i företag redovisade enl. kapitalandelsmetoden	152	-34
Rörelseresultat	2 223	1 983
Finansiella intäkter	109	112
Finansiella kostnader	-291	-322
Resultat efter finansiella poster	2 041	1 773
Skatt	-244	-222
Årets resultat	1 797	1 551
Årets resultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 788	1 545
Innehav utan bestämmande inflytande	9	6

Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	2020	2019
Årets resultat	1 797	1 551
Övrigt totalresultat		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner, netto före skatt	87	-298
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat, netto före skatt	-98	121
Skatt hänförlig till poster som inte kommer att omklassificeras	-13	53
Summa	-24	-124
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Kassaflödessäkringar, netto före skatt	-12	-60
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-795	317
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt	73	-31
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras	-12	9
Summa	-746	235
<i>Andel i övrigt totalresultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden</i>		
Poster som kommer att omklassificeras till resultatet	-104	30
Summa	-104	30
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-874	141
Summa totalresultat	923	1 692
Summa totalresultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	914	1 686
Innehav utan bestämmande inflytande	9	6

Så läser du Balansräkningen

I balansräkningen ges en bild av vilka tillgångar som finns och hur dessa tillgångar har finansierats. Värdet på samtliga tillgångar är alltid lika med skuldernas värde. Skulderna består av skulder till ägarna, eget kapital, och övriga skulder.

Anläggningstillgångar

Anläggningstillgångarna är de tillgångar som kommer att användas eller ägas under mer än ett år och under den tiden bidra till värdeutvecklingen i företaget. Här hittar vi värdet på materiella tillgångar som fabriker och övriga fastigheter, maskiner, inventarier och liknande. Här redovisas även värdet på immateriella tillgångar, dvs. tillgångar utan fysisk substans, som goodwill, köpta varumärken, patent och liknande. Goodwill är den del av en 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 affärspportfölj. 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.

Innehav utan bestämmande inflytande kallas även minoritetsandelar. Minoritetsandelar är den andel av eget kapital i dotterföretag som inte ägs direkt eller indirekt av moderföretaget.

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	2020 31 dec	2019 31 dec
TILLGÅNGAR		
Anläggningstillgångar		
Materiella anläggningstillgångar	12 601	13 297
Förvaltningsfastigheter	687	630
Goodwill	5 461	5 724
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3 370	3 620
Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden	2 517	2 490
Finansiella anläggningstillgångar	538	620
Uppskjutna skattefordringar	275	252
Övriga anläggningstillgångar	166	137
Summa anläggningstillgångar	25 615	26 770
Omsättningstillgångar		
Varulager	6 077	6 561
Kundfordringar och övriga rörelsetillgångar	5 967	6 488
Kortfristiga räntebärande tillgångar	173	123
Aktuella skattefordringar	84	69
Likvida medel	1 415	1 183
Summa omsättningstillgångar	13 716	14 424
SUMMA TILLGÅNGAR	39 331	41 194
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital		
Insatskapital	3 228	2 959
Övrigt tillskjutet kapital	3 110	3 110
Reserver	-124	819
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat	11 687	10 523
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	17 901	17 411
Innehav utan bestämmande inflytande	105	94
Summa eget kapital	18 006	17 505
Långfristiga skulder		
Långfristiga räntebärande skulder	5 034	5 263
Avsättningar för pensioner	897	942
Uppskjutna skatteskulder	807	720
Övriga långfristiga avsättningar	264	251
Övriga långfristiga skulder	27	14
Summa långfristiga skulder	7 029	7 190
Kortfristiga skulder		
Kortfristiga räntebärande skulder	3 956	5 886
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	9 375	9 714
Aktuella skatteskulder	185	149
Kortfristiga avsättningar	780	750
Summa kortfristiga skulder	14 296	16 499
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	39 331	41 194

¹⁾ Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing.

Så läser du **Kassaflödesanalysen**

Kassaflödesanalysen innehåller uppgifter om koncernens finansiella flöden, det vill säga företagets inbetalningar och utbetalningar. Kassaflödesanalysen delas in i tre delar.

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 leverantörsskulder).

Investeringsverksamhet

Investeringsverksamheten visar utbetalningar till olika investeringar och inbetalningar från försäljningar av verksamheter, anläggningstillgångar eller finansiella placeringar. Skillnaden mot resultaträkningen är att hela årets utbetalningar för en investering syns. I resultaträkningen är till exempel köp av ett företag ingen kostnad, och för en anläggning delar man upp kostnaden, genom avskrivning, 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.

Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	2020	2019
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Rörelseresultat	2 223	1 983
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	1 939	2 037
	4 162	4 020
Betalda finansiella poster, netto	-177	-210
Betald skatt	-174	-173
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	3 811	3 637
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Förändring av varulager	412	468
Förändring av rörelsefordringar	303	68
Förändring av rörelseskulder	-23	53
	692	589
Kassaflöde från den löpande verksamheten	4 503	4 226
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter (inklusive kapitaltillskott)	-54	-669
Avyttringar av verksamheter	0	196
Investering i materiella anläggningstillgångar	-1 690	-2 086
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-105	-115
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	187	272
Förändring av finansiella placeringar	-38	13
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-1 700	-2 389
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	2 803	1 837
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Förändring av räntebärande skulder inklusive pensionsavsättningar	-2 079	-1 054
Inbetalt insatskapital	132	114
Återbetald insatskapital	-151	-69
Utbetald utdelning	-451	-374
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-2 549	-1 383
Årets kassaflöde	254	454
Likvida medel vid årets början	1 183	720
Kursdifferens i likvida medel	-22	9
Likvida medel vid årets slut	1 415	1 183

MSEK	2020	2019
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	2 051	2 063
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	-110	92
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-12	-130
Övriga ej likvidpåverkande poster	10	12
Summa	1 939	2 037

Förändringar i Koncernens eget kapital

MSEK	Insatskapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel inkl. årets resultat	Summa Lantmännens ägare	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
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
Ingående balans den 1 januari 2020	2 959	3 110	819	10 523	17 411	94	17 505
Årets resultat	-	-	-	1 788	1 788	9	1 797
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-	-	-943	69	-874	-	-874
Summa totalresultat	-	-	-943	1 857	914	9	923
Värdeöverföringar till ägare	288	-	-	-733	-445	-6	-451
Av medlemmar inbetalt insatskapital	132	-	-	-	132	-	132
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-151	-	-	-	-151	-	-151
Annan förändring	-	-	-	40	40	8	48
Utgående balans den 31 december 2020	3 228	3 110	-124	11 687	17 901	105	18 006

Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK	2020	2019
Insatskapital, inbetalt	1 402	1 373
Insatskapital, emitterat	1 826	1 586
Övrigt eget kapital	14 673	14 452
Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	17 901	17 411

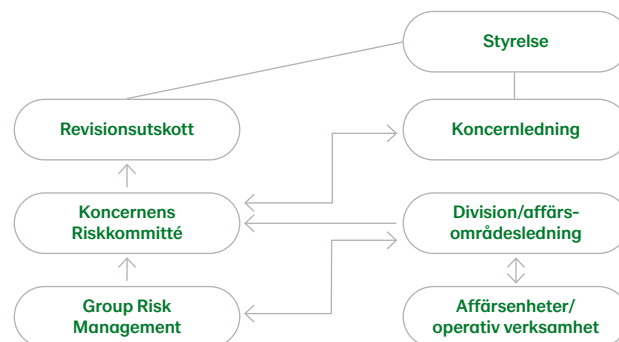
Koncernens Riskhanteringsprocess

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 koncernövergripande Enterprise Risk Management-process med alla affärsenheter. Arbetet sker i workshops med respektive ledningsgrupp och funktionerna Group Risk Management, Group Compliance, Hållbar utveckling, Hälsa och Säkerhet, Informations- och IT-säkerhet samt Internrevision.

Verksamhetens risker identifieras och värderas utifrån sannolikhet och effekten på resultat, rykte och människor.

Koncernens risker aggregeras och de mest betydande riskerna behandlas i riskkommittén, koncernledningen och styrelsen och följs upp löpande. Respektive verksamhets riskåtgärder säkerställs av affärsansvariga.



Beskrivning av finansiella nyckeltal

Nyckeltal	Beskrivning	Syfte
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 (Compound Annual Growth Rate)	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.
Nettoskuldsättningsgrad	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 rörelseresultatet som procentandel av nettoomsättningen i den operativa verksamheten.
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 livsmed-
elssäkerhet.

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
sammhällsansvar 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.

Fånggröda • Fång- och mellangrödor håller marken bevuxen
mellan de odlade grödorna. De bidrar på så vis till att öka kol-
inlagringen i marken och ta hand om eventuellt överskottskväve
från odlingen.

Förädlingsvärde • Rörelseresultat före avskrivningar och
nedskrivningar (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 antikorrupktion.

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 höglivida 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.

Skjutkraftstest • Grobarheten på utsädet testas i riktig jord under
mer verkliga förhållanden än traditionella tester. På så sätt kan
svagare partier väljas bort.

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.

Zoonos • Sjukdomar eller infektioner som kan spridas mellan
djur och människor, kan orsakas av virus, bakterier, svampar och
parasiter.



Kontakter

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
Vd och koncernchef: Per Olof Nyman

Division Lantbruk

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

Lantmännen Lantbruk

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

Lantmännen Maskin

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

Lantmännen Kraftt

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

FINLAND

Lantmännen Agro

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

DANMARK

Lantmännen Agro

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

NEDERLÄNDERNA

Lantmännen Seed

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

Finansiell information

Ekonomi- och finansdirektör:
Christian Johansson

Division Energi

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

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
lantmannenreppese

Ägarrelationer

Medlemschef:
Anna Carlström
anna.carlstrom@lantmannen.com
Fr.o.m juni 2021: Jesper Broberg
jesper.broberg@lantmannen.com

Division Livsmedel

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

Lantmännen Unibake

Kay Fiskers Plads 9, 2
DK-2300 Köpenhamn S
Tel: +45 762 850 00
lantmannen-unibake.com

Lantmännen Cerealía

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

Presskontakt

press@lantmannen.com
010-556 88 00

Affärsområde Swecon

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

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
Chef: Joachim Haas

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 fabriksgrinden (vida.se).

Pappret är klimatkompenserat för fossila utsläpp från produktion och transport.



KLIMATKOMPENSERAT
PAPPER
www.antalís.se



”

**Lantmännen förädlar
åkermarkens resurser
på ett ansvarsfullt sätt
från jord till bord**



**Tillsammans
tar vi ansvar
från jord till bord**