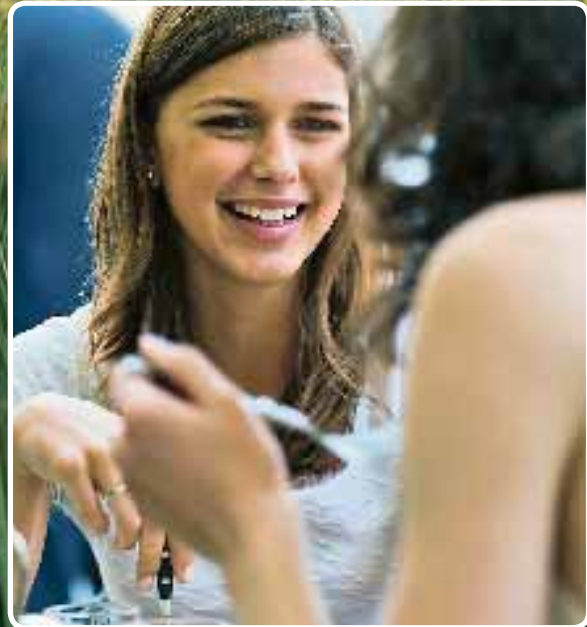


# Årsredovisning 2005



Lantmännen

# Innehåll

Året i korthet	2
Ordförande och VD har ordet	4
Detta är Lantmännen	7
<i>Affärsområden</i>	
Lantmännen Lantbruk	14
Svalöf Weibull	18
Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner	20
Lantmännen Granngården	22
Lantmännen Energi	24
Lantmännen Mills	26
Lantmännen Axa	28
Lantmännen Unibake	30
Lantmännen Kronfågel	32
Lantmännen Invest	34
Forskning och utveckling	36
Hållbar utveckling	38
Medarbetare	42
Lantmännens uppbyggnad	44
Lantmännens vinst och värdetillväxt	46
<i>Årsredovisning</i>	
Förvaltningsberättelse	48
Resultaträkningar	53
Balansräkningar	54
Förändringar i eget kapital	56
Kassaflödesanalyser	57
Tilläggsupplysningar till kassaflödesanalyser	58
Noter med redovisningsprinciper	60
Revisionsberättelse	81
Koncernens styrning	82
Styrelse och revisorer	84
Koncernledning	86
Definitioner	88



## Lantmännen

Lantmännen är en av Nordens största koncerner inom livsmedel, energi och lantbruk. Exempel på Lantmännenägda varumärken är Axa, Kungsörnen, Skogaholm, Schulstad, Hatting och Kronfågel. Butikskedjan heter Lantmännen Granngården. Lantmännen ägs av 49 000 svenska lantbrukare, har 12 000 anställda, är verksamt i 19 länder och omsätter 30 miljarder kronor.





Vi tar ansvar från jord till bord.  
Vi är alla en del av Lantmännen.



Lantmännen



# Stabil utveckling trots omfattande strukturprogram

**NETTOOMSÄTTNINGEN** uppgick 2005 till 29 807 mkr (28 197), en ökning med 6 procent. Exklusive Kronfågel, som konsolideras från maj, var omsättningen i stort oförändrad.

**RÖRELSERESULTATET** minskade till 120 mkr (778). Förändringen förklaras främst av betydande strukturkostnader i form av nedskrivningar och avsättningar som inte är kassaflödespåverkande.

**RESULTAT EFTER FINANSNETTO** blev 526 mkr (720). Finansnettot har påverkats positivt av reavinster vid aktieförsäljningar.

**ÅRETS RESULTAT** uppgick till 511 mkr (383). Förändringen förklaras främst av positiv skatt på grund av uppskjutna skattefordringar.

**UTDELNING** utgår för 2005 års verksamhet i form av lokal återbäring/efterlikvid med 75 mkr (65), 1 procent (2) central återbäring/efterlikvid med 64 mkr (134) och förslag till stämman om 5 procent (5) utdelning på insatserna, uppgående till 51 mkr (49) samt en insatsmission med 100 mkr (39).

**STRUKTURKOSTNADER** och andra kostnader av engångskaraktär har belastat resultatet med totalt -595 mkr. De största av dessa är nedskrivning av silos och foderfabriker

med 174 mkr, agenturbyte inom Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner om 77 mkr, kundförluster i Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner om 53 mkr, nedskrivningar i Lantmännen Mills med 65 mkr, nedläggning av bagerier i Lantmännen Axa med 121 mkr och strukturkostnader i Lantmännen Unibake med 27 mkr.

**FÖRVÄRV.** Större företag som förvärvats under året är Kronfågel och Semper Foodservices.

**FUSION.** Styrelsen beslutade under hösten om fusion med Norrbottens lantmän per 1 januari 2006.

**REAVINSTER** i samband med aktieförsäljningar uppgick till för Karlshamns 377 mkr, Biomar 38 mkr och Ceba 30 mkr.

**INVESTERINGAR** uppgick under året till 1 263 mkr (873). Det största enskilda investeringsbeslutet avsåg kvarn i Vejle, Danmark, kostnadsberäknad till cirka 500 mkr med beräknat idrifttagande i början av 2008.

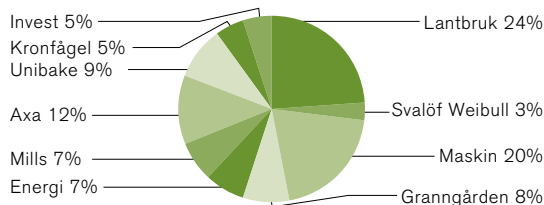
**ORGANISATION.** Väsentliga organisationsförändringar genomfördes 2005. Ny affärsorganisation med nya affärsområden och staber implementerades under våren 2005. Under hösten 2005 beslutades om ny marknadsorganisation inom Lantmännen Lantbruk och ny medlemsorganisation.



**Nyckeltal**

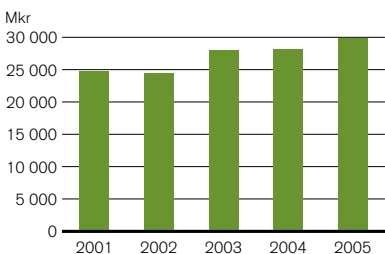
	2005	2004
Nettoomsättning, mkr	29 807	28 197
Rörelseresultat, mkr	120	778
Rörelsemarginal, %	0	3
Resultat efter finansnetto, mkr	526	720
Resultat efter skatt, mkr	511	383
Avkastning på sysselsatt kapital, %	5	6
Balansomslutning, mkr	24 568	22 656
Soliditet, %	38	38
Investeringar, mkr	1 263	873
Antal anställda	12 230	11 387

**Omsättning per affärsområde inklusive koncernintern försäljning**



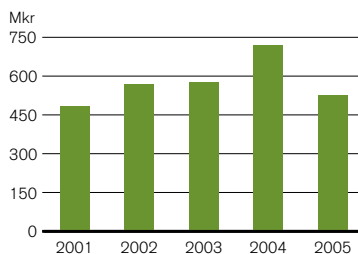
Lantmännen Lantbruk är omsättningsmässigt det största affärsområdet med 24 procent av koncernens omsättning.

**Nettoomsättning**



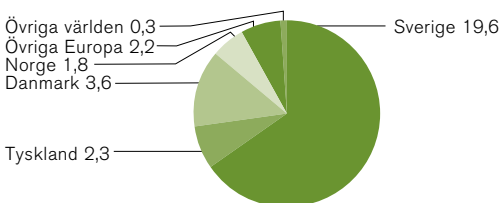
Nettoomsättningen uppgick 2005 till 29 807 miljoner kronor, en ökning med 6 procent jämfört med föregående år.

**Resultat efter finansnetto**



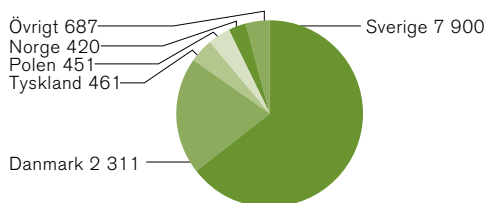
Koncernens resultat efter finansnetto blev 526 miljoner kronor.

**Omsättning per land, miljarder kronor**



En tredjedel av Lantmännens totala omsättning kommer från marknader utanför Sverige.

**Antal anställda per land**



Närmare 65 procent av koncernens drygt 12 000 anställda finns i Sverige.



## Nya förutsättningar i vår omvärld – både hot och möjligheter



*– EU:s jordbrukspolitik är den omvärldsfaktor som det senaste året mest har påverkat de svenska bönderna, konstaterar Thomas Bodén, Lantmännens styrelseordförande, och Birgitta Johansson-Hedberg, vd och koncernchef, i ett samtal om Lantmännen och omvärlden.*

Omvärlden förändras i snabb takt. Jordbruken blir färre och större. Globaliseringen ökar. Människor lever och konsumerar annorlunda – de vill ha sundare produkter, vill känna till deras ursprung och innehåll. De flesta är överens om att vi måste handskas med jorden och naturen på ett ansvarsfullt sätt. De stora dagligvarukedjorna stärker sina positioner, inte minst genom egna varumärken. Importen av livsmedel ökar och prispressen är hård. För livsmedelsindustrin är starka och pålitliga varumärken nödvändiga för att få genomslag och hyllutrymme.

Förändringarna innebär både hot och möjligheter för Lantmännen. Hälsotrenderna med krav på hållbar utveckling, sundhet och livskvalitet talar till koncernens förmån. Miljöhänsynen öppnar för alternativa energikällor. Den framtida energiförsörjningen är en nyckelfråga och efterfrågan på biobränsle ökar. Allt detta ger stora möjligheter.

Thomas Bodén, Lantmännens styrelseordförande, och Birgitta Johansson-Hedberg, vd och koncernchef för Lantmännen, är överens om ovanstående scenario och om hur Lantmännen bör agera inför förändringarna i omvärlden.

– De allt större jordbruken i kombination med en mer avreglerad marknad med ökad internationell konkurrens och prispress innebär att Lantmännen måste bli effektivare. Livsmedelsindustrins och handelns

storskalighet och förhandlingsstyrka, i kombination med konsumenternas alltmer medvetna val, gör att vi måste bli mer tydliga, mer lyhörda och mer kundorienterade. Lantmännen verkar i den hårdnande internationella konkurrensen och vi har, för att öka konkurrenskraften, under 2005 inlett ett omfattande förändringsarbete, säger Birgitta Johansson-Hedberg.

Halvtidsöversynen av EU:s jordbrukspolitik, MTR-reformen, är kanske den omvärldsfaktor som mest har påverkat de svenska bönderna.

– En minskad spannmålsproduktion är hittills den tydligaste effekten av MTR-reformen. Att stöden nu blir mer frikopplade från produktionen kan medföra stora förändringar i vad lantbrukarna kommer att producera, säger Thomas Bodén.

I den allmänna debatten har det under året framkommit att osäkerheten vad gäller de politiska spelreglerna från EU:s sida har gjort att många lantbrukare har tvekat att satsa inför framtiden.

– Men nu vet vi de ungefärliga politiska riktlinjerna för de närmaste åren och jag tycker att det verkar som om många därför nu tycks se mer positivt på möjligheterna framöver, säger Thomas Bodén.

Han framhåller att de stora effektiviseringar som Lantmännen har inlett och som även sker inom andra kooperativa företag syftar till att ge bättre affärsförutsättningar på den internationella marknaden.

– Det finns många faktorer som talar för bra affärsmöjligheter framöver. Ett sådant exempel är det ökande behovet av mat och bioenergi som talar för en större efterfrågan på produkter från åkermarken, tillägger Thomas Bodén.

Han får medhåll av Birgitta Johansson-Hedberg.

– Jag är medveten om att det finns oro hos svenska lantbrukare. Det är en föränderlig omvärld vi lever i och det krävs stora insatser. Den översyn av vår verksamhet som vi har gjort botten i vår tro att det finns anledning till optimism för det svenska lantbruket, säger Birgitta Johansson-Hedberg.

Hon nämner fem faktorer vilka ligger till grund för en sådan framtidstro:

- Ökad efterfrågan på livsmedel på grund av snabbt ökad levnadsstandard i Kina och övriga Asien.



- Ökad efterfrågan på åkermarksodlad bioenergiråvara till följd av högt oljepris och begränsad oljetillgång för energi.
- Sveriges rikliga tillgång till rent vatten, som är en bristvara i ett globalt perspektiv.
- Sverige har också ett odlingsvänligt klimat med kalla vintrar som minskar trycket från skadedjur och svampar. Sannolikt är det också så att klimatförändringarna kommer att påverka våra förutsättningar för jordbruk i positiv riktning.
- Förutsättningarna för ett effektivt svenskt lantbruk är naturligtvis också goda tack vare våra effektiva och välutbildade lantbrukare.

#### LANTMÄNNENS FÖRÄNDRINGSPROGRAM

Under 2005 har Lantmännen inlett en omfattande förändring av sin affärsverksamhet. Målet är ytterst att öka kundfokus och ägarnyttan i Lantmännen. Det sker dels genom att sänka kostnader och att öka produktiviteten, dels genom att investera, utveckla och expandera.

– De delar som berörs av arbetet med produktivitetsökningen är bland annat Lantmännen Lantbruks spannmåls- och foderverksamhet och koncernens bageristruktur. Det är områden där vi ska förbättra

kapacitetsutnyttjandet avsevärt och därför har vi avvecklat mindre lönsamma enheter. Inom flera områden har vi genomfört eller planerar stora investeringar. Det gäller till exempel bioenergiområdet och vår kvarnverksamhet. Vi planerar nu ytterligare en etanolanläggning och har även tagit första spadtaget till Europas modernaste kvarn i Vejle i Danmark. Vi ser också intressanta utvecklingsmöjligheter för Lantmännen Unibakes specialprodukter på den internationella marknaden, till exempel genom export av wienerbröd till Asien, säger Birgitta Johansson-Hedberg.

#### NY ÄGARORGANISATION

Efter en extra föreningsstämma blev det i november 2005 klart att Lantmännen vid årsskiftet skulle införa en ny medlems- och ägarorganisation. Landets 73 kretsar har delats in i ett 30-tal distrikt där distriktsstyrelserna kommer att arbeta mer med hela koncernen än tidigare. Genom att det blir färre led i organisationen vill man stärka ägarkänslan och förbättra den demokratiska processen. Det blir nu lättare för förtroendevalda att sätta sig in i de olika affärsområdena och få ett bredare perspektiv på koncernen.

– Jag är väldigt glad över att vi under 2005 har etablerat den nya ägarorganisationen. Den speglar en helhetssyn på Lantmännens totala affär och ska bidra till tydlig ägarnytta. Jag kommer tillsammans med övriga styrelsen att engagera mig mycket i att genomföra detta. Ägarnas engagemang betyder mycket för Lantmännens framgång, säger Thomas Bodén.

#### VI UTVECKLAR OCH SATSAR

Lantmännens uppdrag är dubbelt.

– Vi ska bidra till att öka lönsamheten på ägarnas gårdar och vi ska maximera avkastningen på ägarnas kapital i föreningen genom att förädla åkermarkens resurser. Förutsättningen för detta är ju att vi vinner kundens förtroende och ökar våra marknadsandelar. Ytterst är det kunderna som avgör om vi lyckas. Undersökningar visar glädjande nog att vi har många nöjda kunder. Men det finns självklart också utrymme för förbättringar, säger Birgitta Johansson-Hedberg.

De undersökningar som gjorts under 2005 visar att lantbrukare är nöjdare som kunder än de är i sin ägarroll.

– Inom alla delar av koncernen kommer vi att ta fram handlingsplaner för att öka närheten till kunderna och engagemanget hos medarbetarna samt skapa större förtroende hos ägarna. Men vi vill höja vår ambitionsnivå ännu mer. Vi har inlett ett mycket omfattande förändringsprogram för vår verksamhet. Detta kommer att gynna Lantmännens ägare, säger Birgitta Johansson-Hedberg.

Det finns några grundpelare i förändringsprogrammet.

– En sådan åtgärd är att vi sänker kostnaderna i våra spannmåls-, foder- och maskinverksamheter samt effektiviserar våra bagerier, säger Birgitta Johansson-Hedberg.

Samtidigt som Lantmännen rationaliserar utvecklas också expansionsområden.

– Detta sker till exempel genom ett stimulanspaket till de lantbrukare som vill utöka den egna animalieproduktionen. Vi investerar också i energiområdet. I december togs första spadtaget till en biodieselanläggning i Karlshamn. Vi planerar nu för en andra etanolfabrik och utesluter inte vidare satsningar inom bioenergiområdet, säger Thomas Bodén.

#### TRO PÅ ANIMALIEPRODUKTION

Att Lantmännen utvecklas märks också i de företagsförvärv som gjordes under 2005, bland annat i Semper Foodservices, Skurups Fjärrvärme och Kronfågel.

– Förvärvet av Kronfågel visar vår tro på svensk animalieproduktion. Kronfågels utveckling följde under 2005 i stort de uppgjorda planerna. Ännu är det för tidigt att avgöra vilka effekter fågelinfluensan får, konstaterar Thomas Bodén.

– Under våren kommer Lantmännen att fortsätta satsa på varumärket Lantmännen. I syfte att stärka svenskt lantbruk och svensk livsmedelsproduktion kommer vi också att fortsätta vår internationalisering och omstrukturering. 2006 ligger framför oss. Det svenska lantbruket har flera utvecklingsmöjligheter och vi arbetar för att vara dess bästa affärspartner, avslutar Birgitta Johansson-Hedberg.



# Internationell koncern inom livsmedel, energi och lantbruk

*Lantmännen är en av Nordens största koncerner inom livsmedel, energi och lantbruk. 2005 hade koncernen 12 000 medarbetare och omsättningen uppgick till 30 miljarder kronor.*

*Lantmännen ägs av 49 000 svenska lantbrukare. Åkermarken och dess möjligheter är utgångspunkten för koncernens verksamhet. Lantmännen är verksamt i alla delar av värdekedjan från jord till bord.*

## NORDEUROPA ÄR HEMMAMARKNAD

Lantmännen är en internationell koncern, med verksamhet i 19 länder. Nordeuropa utgör hemmamarknaden, men Lantmännen har också en omfattande försäljning utanför Europa.

Vete, råg och korn mals till mjöl i kvarnar i Sverige, Danmark, Norge och Lettland och färskt och fryst bröd levereras från koncernens bagerier i Sverige, Danmark, Norge, Tyskland, Polen, Estland och Ryssland.

Lantmännen Unibake är Nordeuropas största tillverkare av frysta brödprodukter, med nära hälften av omsättningen från marknader utanför Skandinavien, främst USA och Japan.

Dotterbolaget Lantmännen Kronfågel är Skandinavien största producent av kyckling och kycklingrätter, med en ledande position i Sverige och Danmark och en omfattande export till bland annat Tyskland och Storbritannien.

## STARKA VARUMÄRKEN

I service- och dagligvaruhandeln möter konsumenten Lantmännens välkända och starka varumärken – Axa, Kungsörnen, Skogaholm, Schulstad, Kronfågel och Hatting.

Lantmännens butikskedja, Lantmännen Granngården, har över 100 butiker i hela Sverige, med ett brett sortiment för djur, uteliv och trädgård.

## STORA INVESTERINGAR I BIOENERGI

Efterfrågan på biobränsle ökar i hela världen och Lantmännen investerar i bioenergi med spannmål, salix och raps som råvara. En biodieselanläggning uppförs i Karlshamn och ytterligare en etanolfabrik planeras, vilket gör Lantmännen till Nordens bredaste bioenergiföretag.

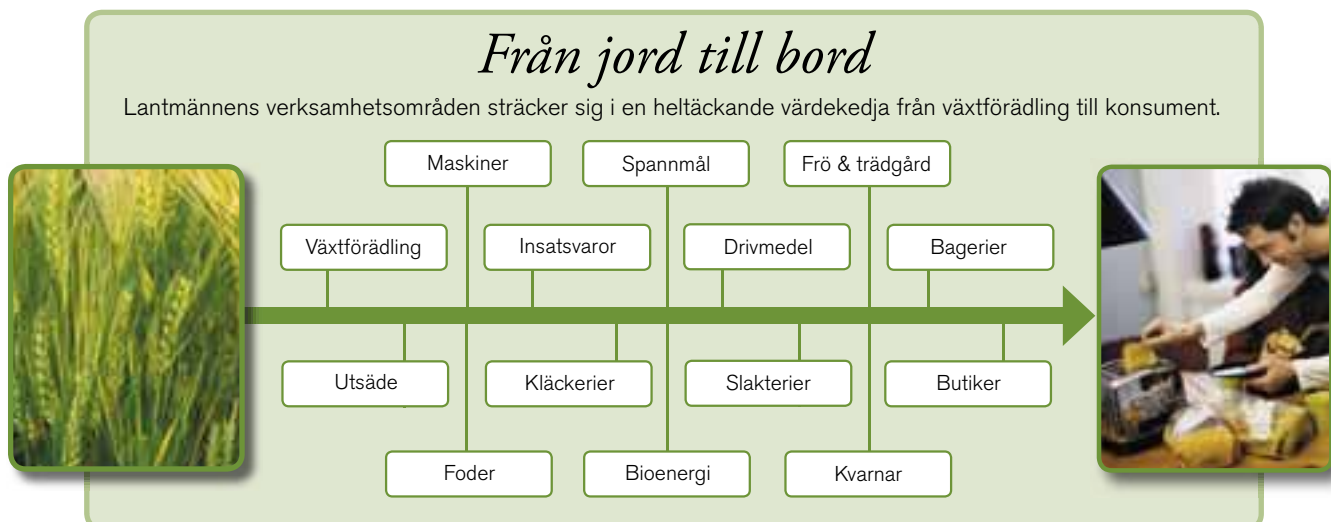
## LANTBRUK ÄR KÄRNAN

Lantmännen Lantbruk levererar utsäde, gödsel, foder och andra insatsvaror till medlemmarnas gårdar. Koncernen erbjuder även lantbruksmaskiner, utrustning och byggnation för olika produktionsinriktningar.

Lantmännen investerar i åkermarkens framtid och driver en omfattande forskningsverksamhet, ofta i projektform eller joint ventures med universitet och högskolor.

## Från jord till bord

Lantmännens verksamhetsområden sträcker sig i en heltäckande värdekedja från växtförädling till konsument.



# Vision, mål och strategier

*Att förädla åkermarkens resurser är utgångspunkten för Lantmännens verksamhet. Lantmännen har två uppdrag från ägarna:*

- att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar
- att maximera avkastningen på ägarnas kapital i föreningen.

*Vision och mål är tydligt kopplade till de uppdrag Lantmännen fått från ägarna.*

## NYA FÖRUTSÄTTNINGAR

Omvärlden förändras i snabb takt. Lantmännen agerar idag på en global och gränsöverskridande arena. Livsmedelsområdet påverkas av den pågående utvidgningen av EU, den friare världshandeln och en alltmer avreglerad jordbruksmarknad. Till detta kommer den ökade koncentrationen av dagligvaruhandeln med ett starkt inslag av internationella aktörer och centralisering av inköpen som följd. De stora dagligvarukedjorna stärker sina positioner, inte minst genom en ökad andel egna märkesvaror.

Förändringstrycket är stort i hela värdekedjan för livsmedel – från jord till bord – och påverkar både Lantmännens ägare och verksamheter. Jordbruken blir färre och större både vad gäller areal och antal djur.



Spannmålshanteringen effektiviseras med fler direktleveranser från gård till slutkund. Fodermarknaden förändras genom en förskjutning av efterfrågan från färdigfoder till halvfabrikat och färdigblandning på gård.

Levnadssätt och konsumtionsmönster förändras och efterfrågan på sundare och hälsosammare livsmedel ökar.

Även i rollen som energiproducent möter jordbruket stora förändringar. Åkermarken är basen i Lantmännens energiverksamheter. Den ökade efterfrågan på biobränsle, både för uppvärmning och transporter, öppnar nya möjligheter för Lantmännen.

## EN SAMMANHÅLLEN KONCERN

Anpassning till omvärldsförändringarna kräver investeringar i produktutveckling, produktion, marknad och kompetens. För att kunna svara upp mot det dubbla uppdraget måste Lantmännen bli större, effektivare och lönsammare. Koncernen ska växa både organiskt och genom förvärv.

Utifrån en gemensam vision byggs en mer lönsam, kundnära och sammanhållen koncern. De viktigaste förändringsområdena är:

- kunden i fokus
- ökad effektivitet och samverkan
- ett gemensamt koncernvarumärke.

## LANTMÄNNENS VISION

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

Lantmännen ska ta tillvara åkermarkens livgivande och värmande kraft på ett framsynt och ansvarsfullt sätt. Lantmännen ska också ta en aktiv del i utvecklingen av ett livskraftigt svenskt jordbruk.

Både produktion och produkter ska vara säkra och trygga och bidra till ett sundare liv.

## AFFÄRSIDÉ

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

Lantmännen ska vara ett kundnära företag med kompetens, kontroll och närvaro inom hela värdekedjan

från jord till bord. Sverige utgör basen för Lantmännens verksamhet, och koncernen agerar på en internationell marknad med Nordeuropa som hemmamarknad.

#### NÄRA KUNDEN

Alla förändringar bygger på goda kunskaper om Lantmännens kunder – lantbrukare, konsumenter, butikskedjor, bagerier, restauranger och storhushåll. Lantmännen ska möta kundernas förväntningar och leverera nytta.

Det handlar inte bara om närhet och tillgänglighet, som öppettider och snabba leveranser, utan också om att vara uppmärksam på signaler och trender, att ligga steget före och snabbt agera på förändringar i marknaden.

Under 2005 genomfördes koncerngemensamma kundundersökningar som kommer att följas upp årligen.

#### EFFEKTIVITET OCH SAMVERKAN

Lantmännen ska bli ännu bättre på att utnyttja den samlade koncernens kompetens och resurser. Under 2005 har flera projekt startats för att utveckla arbetssätt och processer, sprida erfarenheter i organisationen och lära av varandra. I ökad utsträckning samordnas investeringar i exempelvis intranät, IT-system, HR, kompetensutveckling, forskning och utveckling.

Gemensamma inköps- och logistikfunktioner har inrättats för att öka effektiviteten och bättre utnyttja koncernens storlek.

#### EN GEMENSAM PROFIL

Lantmännen är en av Skandinaviens största livsmedelskoncerner, med en unik bredd och mångfald, som täcker in hela värdekedjan från jord till bord. För att underlätta för kunderna, öka kostnadseffektiviteten i marknadsföringen samt stärka koncernens ställning gentemot leverantörer och handel, samlas alla verksamheter under ett gemensamt koncernvarumärke.

Lantmännens välkända produktvarumärken, som till exempel Axa, Kungsörnen, Kronfågel, Doggy och Schulstad, kommer inte att förändras. Men de kompletteras med Lantmännen och den gröna grodden, som står för värden som kvalitet, trovärdighet och sundhet, och ger mervärden åt alla verksamheter och produktvarumärken.

#### HELA LANTMÄNNEN SAMLAS UNDER GRODDEN

Lantmännen har en lång och unik historia i svenskt näringsliv. De första lantmannaföreningarna bildades redan 1850 och var från början enbart inköpsföreningar, men snart började man också sälja produkter för sina medlemmars räkning. Antalet föreningar växte snabbt. 1905 grundades Svenska Lantmännens Riksförbund. Sju centralföreningar ingick vid starten. Som mest, 1954, ingick 24 regionföreningar med nästan 150 000 medlemmar.

1971 lanserades Grodden som gemensam symbol och Lantmännen som samlade familjenamn för Svenska Lantmännens Riksförbund och de då 19 regionala föreningarna. Den nya symbolen ersatte 20 gamla och blev en sammanhållande länk som stärkte delarna och gav en enhetlig bild utåt.

Enligt modern arkeologisk forskning är Grodden som symbol en av mänsklighetens äldsta. Hiranyagarbha – alltings ursprung, "det som är början och är bortom vetande" – har hittats i indiska tempelruiner som är mer än 8 000 år gamla.

Under 2006 blir Grodden den samlade symbolen för hela Lantmännenkoncernen med alla affärsområden och bolag. Grodden får en ny och modern utformning och kommer att stå som garant för hela kedjan från jord till bord.



# Lantmännen

*Den välkända Grodden förändras för att stå som symbol för det nya sammanhållna Lantmännen. 6 av 10 högskolestuderande känner igen Grodden och 8 av 10 vet att det är Lantmännens symbol. Grodden är en av de äldsta symbolerna för liv och växande man känner till, och har bland annat hittats i tusenåriga tempelruiner i Indien.*



## FEM PERSPEKTIV

I styrningen mot visionen arbetar Lantmännen med fem perspektiv: ägare, kund, medarbetare, konsument och arbetsätt. De olika perspektiven samverkar och är alla lika viktiga. Däremot kan fokus och satsningsområden variera över tiden.

Som en utgångspunkt för det fortsatta arbetet inleddes under 2005 ägar-, kund- och medarbetarundersökningar i hela koncernen. Resultaten hittills visar bland annat att ägarna generellt är mer nöjda i sin kundrelation än i sin roll som ägare. Kunskapen om vilka verksamheter som ryms inom Lantmännenkoncernen är relativt låg. Medarbetar- och kundindex visar stor spridning mellan olika bolag och enheter. Mätningarna slutförs under våren 2006 och kommer därefter att genomföras årligen. Resultaten är ett verktyg för det fortsatta förändrings- och utvecklingsarbetet och utgör underlag för lokala handlingsplaner.

För varje perspektiv ska mål tas fram och måttsättas och de valda nyckeltalen kommer att implementeras i hela organisationen under 2006.

## FINANSIELLA MÅL

### Tillväxt

Lantmännen ska växa både genom organisk tillväxt och förvärv. Ambitionen är att nettoomsättningen ska öka i takt med bruttonationalprodukten. För 2005 bedöms BNP öka med 3–4 procent. Lantmännens nettoomsättning ökade med 6 procent.

### Avkastning på kapital

Lantmännen ska uppnå en avkastning på eget kapital efter skatt på 10 procent. För 2005 blev avkastningen på eget kapital 8 procent.

Avkastningen på sysselsatt kapital ska uppgå till 9 procent. För 2005 blev avkastningen på sysselsatt kapital 5 procent.

### Rörelsemarginal

Målet för koncernen är en rörelsemarginal på 3 procent. 2005 uppgick rörelsemarginalen till 0,4 procent.

### Soliditet

Soliditeten ska över en konjunkturcykel uppgå till minst 40 procent. För 2005 uppgick soliditeten till 38 procent.

### Affärsområdena

Koncernens affärsområden och dotterbolag styrs och målsätts utifrån avkastning på sysselsatt kapital samt rörelsemarginal. Avkastningskravet varierar beroende på verksamhetens närhet till uppdraget och lantbrukaren. För 2005 varierade avkastningskravet mellan 5 och 10 procent. Målet för rörelsemarginalen låg mellan 3 och 5 procent.

## STRATEGIER

Lantmännens huvudstrategier beskriver de övergripande ramarna för hur Lantmännen ska uppfylla sitt uppdrag och nå sina mål. De definierar vilken verksamhet som ska bedrivas och var den ska bedrivas. Alltid med kunden i fokus.

*Lantmännen ska bidra till att utveckla ett livskraftigt svenskt lantbruk med produktion av livsmedel och energi.*

*Lantmännen ska agera på en internationell marknad med Sverige som bas, där norra Europa utgör hemmamarknad.*

*Lantmännen ska växa och utvecklas inom verksamhetsområdena och eftersträva integration framåt i värdekedjan.*

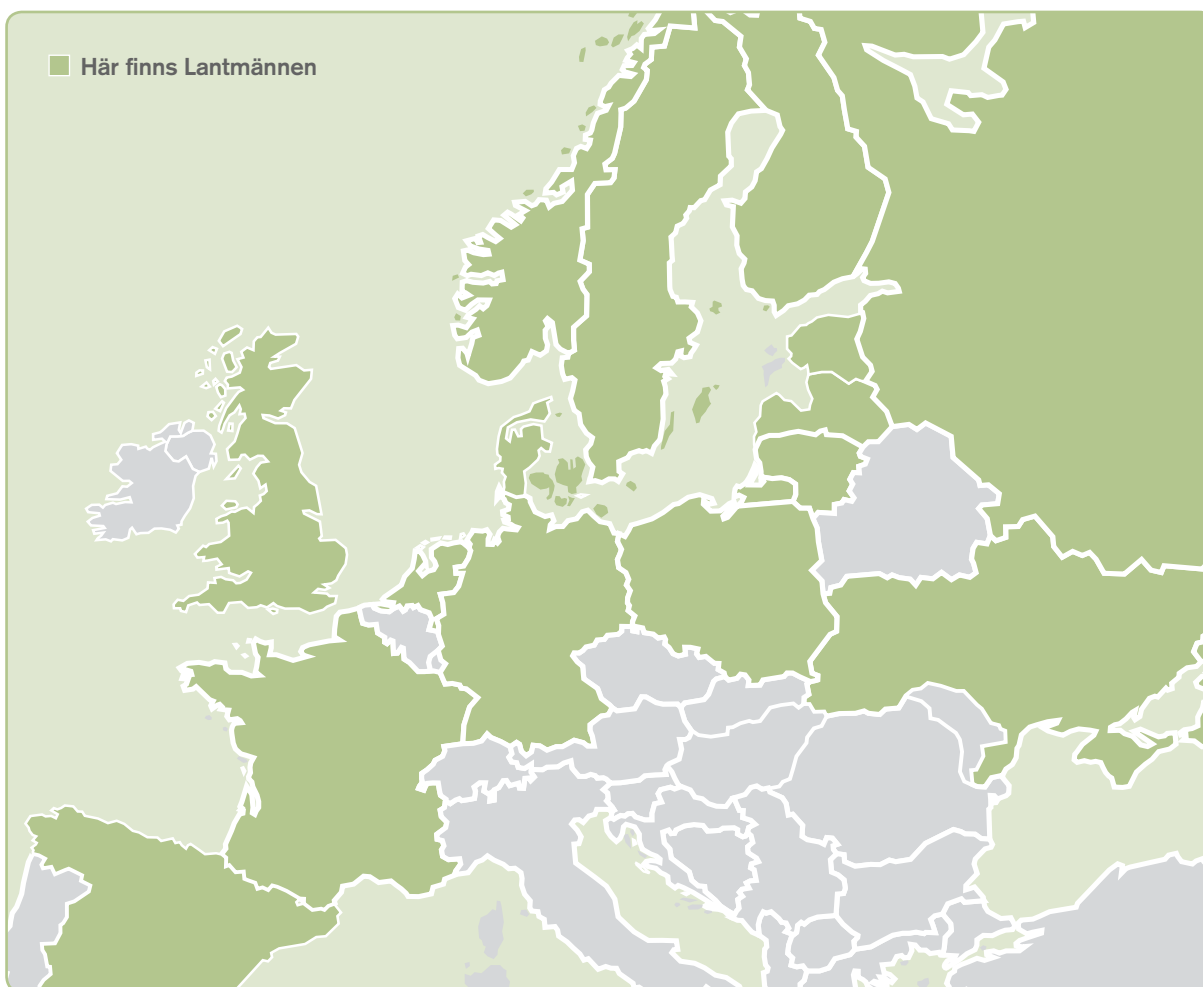
*Lantmännen ska utöva en aktiv roll i strukturomvandlingen inom Lantmännens verksamhetsområden.*

Utifrån huvudstrategierna utarbetas mer preciserade strategier för enskilda verksamhetsområden.

Här finns Lantmännen

Land	Produktionsanläggningar och försäljningsställen (inklusive växtförädling)	Endast försäljningskontor
Sverige	●	
Danmark	●	
Norge	●	
Finland	●	
Estland	●	
Lettland	●	
Litauen		●
Tyskland	●	
Polen	●	
Ukraina	●	

Land	Produktionsanläggningar och försäljningsställen (inklusive växtförädling)	Endast försäljningskontor
Ryssland	●	
Storbritannien	●	
Nederländerna	●	
Frankrike	●	
Spanien		●
USA		●
Kanada	●	
Japan		●
Sydkorea		●



Lantmännen har produktionsanläggningar och/eller försäljningskontor i 19 länder. Norra Europa utgör hemmamarknaden.

# Koncernöversikt

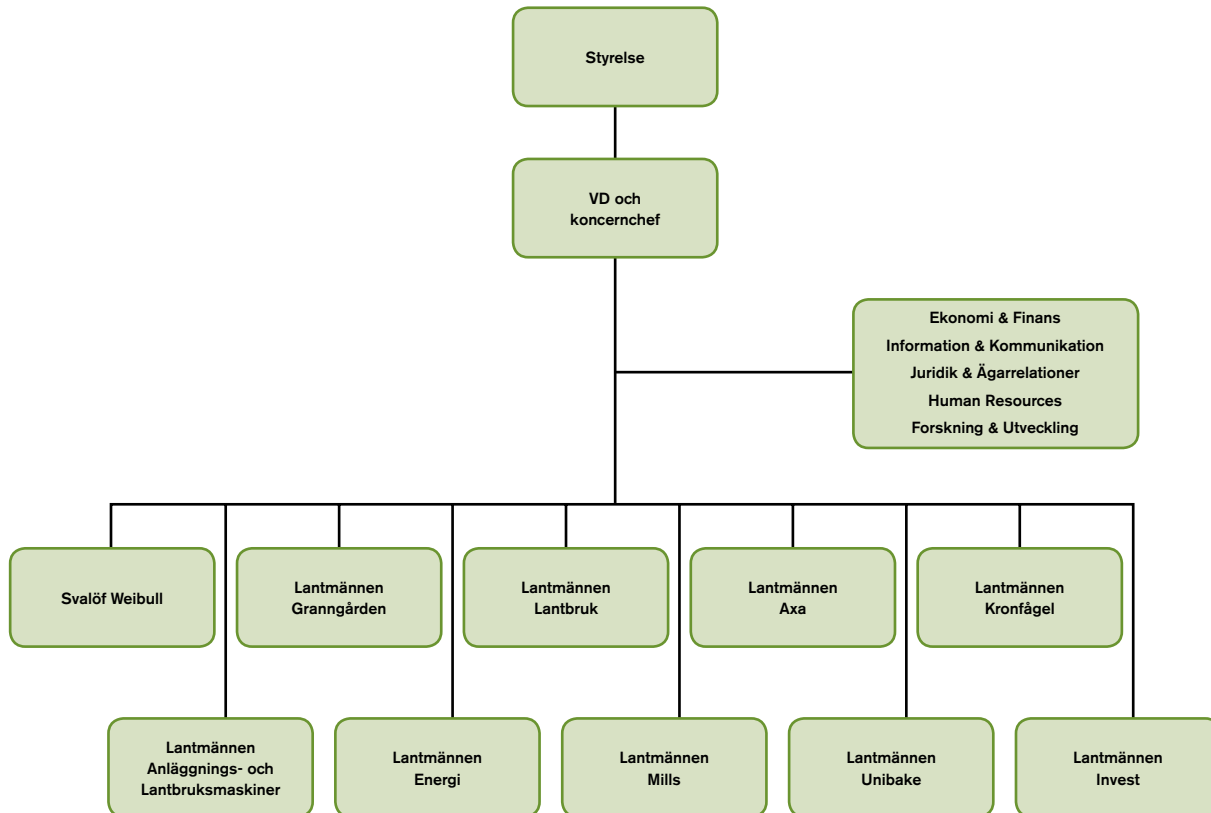
*Lantmännens organisation syftar till att tydliggöra de olika affärsområdena och främja affärsmässighet och kundfokus.*

Organisationen har under 2005 förenklats för att effektivisera samordningen mellan de olika verksamheterna i koncernen. Målsättningen är att i en sammanhållen koncern på bästa sätt utnyttja styrkan i hela värdekedjan och tillvarata synergier och skalfördelar.

Verksamheten drivs i tio affärsområden med var sin affärsområdeschef.

Lantmännens staber samlar gemensamma funktioner inom Ekonomi & Finans, Information & Kommunikation, Juridik & Ägarrelationer, Human Resources samt Forskning & Utveckling. Stabernas uppdrag är att stödja koncernledningen och affärsområdena i koncerngemensamma frågor.

Vissa affärsområden har dessutom koncerngemensamma uppdrag. Lantmännen Lantbruk ansvarar exempelvis för den övergripande logistikfunktionen och Lantmännen Energi har huvudansvaret för energifrågor inom koncernen.



*Koncernens verksamhet drivs i tio affärsområden.*



Lantmännens affärsområden, nyckeltal

	Lantbruk	Svalöf Weibull	Anläggnings- och Lantbruksmaskiner	Granngården	Energi	Mills	Axa	Unibake	Kronfågel <sup>1)</sup>	Invest
Nettoomsättning, mkr <sup>2)</sup>	8 214	1 058	6 809	2 571	2 187	2 309	4 069	2 898	1 721	1 798
Rörelseresultat, mkr	-157	-6	168	-26	78	125	-156	200	-80	16
Rörelsemarginal, %	-2	-1	2	-1	4	5	-4	7	-5	1
Avkastning på sysselsatt kapital, %	-3	4	12	-6	9	7	-4	8	-6	34
Antal anställda	1 151	636	1 633	1 021	215	864	2 906	1 489	1 529	868

<sup>1)</sup> Siffrorna avser perioden 1 maj–31 december. Antal anställda avser helår.

<sup>2)</sup> Inklusive koncernintern försäljning.

Fem år i sammandrag

mkr	2005	2004	2003	2002	2001
Nettoomsättning	29 807	28 197	28 038	24 469	24 820
<b>Resultat</b>					
Resultat före avskrivningar	1 633	2 042	1 743	1 452	1 218
Av- och nedskrivningar	-1 513	-1 264	-1 100	-807	-791
Rörelseresultat	120	778	643	645	427
Finansiella intäkter och kostnader	406	-58	-67	-75	56
Resultat efter finansnetto	526	720	576	570	483
Resultat efter skatt	511	383	333	342	239
<b>Kapital</b>					
Balansomslutning	24 568	22 656	22 447	18 826	18 559
Eget kapital	8 872	8 337	7 998	7 805	7 521
Investeringar	1 263	873	4 066	1 212	1 484
<b>Räntabilitet</b>					
Avkastning på eget kapital efter skatt, %	8	7	6	6	5
Avkastning på sysselsatt kapital, %	5	6	6	7	5
Soliditet, %	38	38	37	43	42
<b>Utdelning och insatsemission</b>					
Central återbäring/efterlikvid	64	134	70	72	75
Lokal återbäring/efterlikvid	75	65	84	89	69
Insatsutdelning	51	49	38	38	23
Insatsemission	100	39	-	-	171
Summa utdelning och insatsemission	290	287	192	199	338
<b>Övrigt</b>					
Antal anställda, koncernen	12 230	11 387	12 178	10 268	10 402
Antal medlemmar	48 759	49 922	52 367	53 371	55 831

# Lantmännens kärnverksamhet



*Lantmännen Lantbruk är koncernens kärnverksamhet. Affärsområdet förädlar och marknadsför spannmål och oljeväxter. En annan viktig del av verksamheten är att utveckla, tillverka och sälja foder. Dessutom erbjuds ett komplett sortiment av växtodlingsprodukter som utsäde, kalk, växtnäring och växtskydd.*

Lantmännen Lantbruk strävar efter att vara lantbrukarens bästa affärspartner genom att erbjuda produkter och tjänster som skapar förutsättningar för att bedriva ett lönsamt lantbruk.

Verksamheten riktar sig både mot lantbrukare – spannmåls- och animalieproducenter – och köpare av spannmål, i Sverige och utomlands.

Lantmännen Lantbruk är marknadsledande inom sina verksamhetsområden med marknadsandelar som ligger mellan 50 och 90 procent. Marknadsandelarna ökade under 2005 för framför allt foder till större

foderkunder, specialvaror som ensileringsmedel och sträckfilm, samt certifierat utsäde.

## **SPANNMÅL**

Lantmännen Lantbruk hanterar varje år cirka 2,4 miljoner ton spannmål och oljeväxter. Varorna rensas, klassificeras, torkas, förädlas, lagras och säljs till svenska och internationella kunder.

Omkring 20 procent av den svenska skörden exporteras. Av detta svarar Lantmännen Lantbruk för cirka 80 procent. Stora exportprodukter är kvarnvetet till Italien, hästhavre till USA samt korn till Mellanöstern.

## **FODER**

Lantmännen Lantbruk erbjuder ett heltäckande foder-sortiment för animalieproduktion under varumärken som Nötfor, Piggfor, Pullfor, Sundfor, Effekt, Protect och

Box. Under 2006 kommer ett nytt varumärke, Konnect, att lanseras för mjölknäringar.

Lantmännen Lantbruk har tio foderfabriker runt om i Sverige. Målet är att utveckla foder som:

- är anpassade för djuren
- ger en lönsam produktion
- ger lantbrukaren möjlighet att producera livsmedel som uppfyller konsumentens högt ställda krav.

Kundernas kunskaper om det praktiska arbetet med djur kombineras med forskning och utveckling på Lantmännens egna försöksgårdar. Lantmännens foder säljs via den egna marknadsorganisationen, Lantmännen Direkt och Lantmännen Granngården.

Efterfrågan på färdigfoder fortsatte att minska under 2005 samtidigt som efterfrågan på premixer och råvaror för gårdstillverkning ökade. Detta innebär minskande fodervolymer i fabrikena.

#### VÄXTODLING

Sänkta priser i kombination med en marknadsatsning på certifierat utsäde resulterade i ökade marknadsandelar under 2005. Totalmarknaden minskade dock på grund av minskad odlad areal och ökad hemmarenning.

För att ytterligare effektivisera utsädesverksamheten inleddes under 2005 en översyn av anläggningsstrukturen.

På växtodlingssidan har Lantmännen Lantbruk inlett aktiviteter som syftar till en ökad inköpskraft. Bland annat har inköpsarbetet med DLG, Lantmännens motsvarighet i Danmark, utökats.

#### DIREKTSERVICE VIA NÄTET

Genom Lantmännen Direkt har kunderna tillgång till direktservice via internet. Här kan de bland annat beställa foder och andra varor, eller gårdshämtning av

spannmål. Lantmännen Direkt har också uppskattade tjänster som rör spannmålsinvägningar, produkt- och marknadsinformation, vädertjänst för lantbrukare och mycket mera.

Under 2005 ökade användningen av Lantmännen Direkt med 30 procent jämfört med föregående år. Nättjänsterna används av cirka 5 600 kunder. De mest utnyttjade tjänsterna är Kassatjänst, Beställning och Invägning. Även tilläggspaketet Lantmännen Lantbruksväder används flitigt. Under 2005 öppnades även en möjlighet till terminshandel med spannmål via nätet. För 2006 planeras bland annat en ny beställningsfunktion och fylligare marknadsinformation.

#### MARKNAD OCH TRENDER

Morgondagens lantbrukare väntas bli ännu tydligare segmenterade i olika grupper: ett fåtal stora producenter som kommer att leva på lantbruket, deltidslantbrukare som driver produktion på mindre enheter inom främst vegetabilieproduktionen, samt många fritids- och hobbyjordbruk. De större producenternas andel av volymen ökar.

För de stora producenterna ökar fokus på pris och prissäkring samt efterfrågan på kvalificerad rådgivning och marknadsinformation. Deltidslantbrukarna efterlyser enkla och prisvärda lösningar och en utvecklad e-handel blir en viktig kanal och ett starkt säljargument mot denna grupp. Professionell, affärsinriktad marknadsföring blir generellt ett allt viktigare konkurrensmedel.

Lantmännen Lantbruks traditionella marknad minskar. Den ökade importen av livsmedel leder till en minskad produktion av främst animalieprodukter, vilket även påverkar foder- och spannmålsproduktionen. De jordbrukspolitiska reformerna påverkar också konkurrens-





kraften. Både spannmålsproduktionen och spannmålsarealen minskade 2005. Mjölkinvägningen minskade, medan priset på nötkött ökade under året.

Energimarknaden kommer att erbjuda flera nya intressanta odlingsalternativ där närhet till hemmamarknaden är ett konkurrensmedel.

#### PRODUKTUTVECKLING OCH FORSKNING

Lantmännen Lantbruk arbetar ständigt med forskning och produktutveckling av foder på Lantmännens egna försöksgårdar. Under 2005 lanserades bland annat ett nytt koncept för utfodring av sinkor och ett nytt foder för smågrisar, Piggfor Tempo.

#### NY MARKNADSORGANISATION

För att möta framtida kunders krav på ett bättre sätt införs en ny marknads- och försäljningsorganisation från och med den 1 januari 2006. Säljarbetet renodlas, och specialistkompetensen stärks för att kunna möta krav på högre kompetens och bättre service. Dessutom samordnas och förenklas administrationen för ökad effektivitet och konkurrenskraft.

Parallellt med införandet av den nya marknadsorganisationen förändras även medlems- och ägarorganisationen och flyttar därmed fokus från enbart verksamheten i Lantmännen Lantbruk till att omfatta hela koncernens verksamhet.

#### SPANNMÅLSPROGRAM

Lantmännen Lantbruk har beslutat om en åtgärdsplan som ska höja betalningsförmågan till spannmålsleverantörerna. Programmet innebär en skärpning av det tidigare beslutade strukturprogrammet. Ett kraftfullt agerande krävs för att stärka svensk spannmålsodling ekonomiskt och kunna stå upp mot den starka internationella konkurrensen.

#### Visste du att

Pullfor lanserades som ett kvalitetsmärke för hönsfoder redan på 1940-talet.

Förr lönade det sig alltid att lagra spannmål, eftersom staten betalade lagringsersättning. Systemet tillät en omfattande anläggningsstruktur som lever kvar, trots att det i dag är lönsammare med leverans direkt från gården till slutförbrukare.

För två år sedan drev Lantmännen Lantbruk 134 anläggningar, idag är 92 i bruk. Målsättningen är att inom fem år driva 15 anläggningar i en långsiktigt hållbar struktur. För att lyckas krävs fler direktleveranser, ökad lagring på gård och ökad gårdshämtning.

Målet för åtgärdsprogrammet är att minska den årliga kostnadsnivån med cirka 200 miljoner kronor.

#### FRAMTIDA FODERMARKNADEN

Foderfabrikerna har kapacitet att tillverka 25–30 procent mer foder än vad som i nuläget behövs och bedömningen är att efterfrågan på färdigfoder kommer att minska ytterligare de närmaste åren. Under 2005 inleddes en översyn av logistik- och fabriksstrukturen.

Samtidigt ökar ansträngningarna att bli ännu bättre på gårdsproducerat foder. Som ett led i detta har specialfoderföretaget Lactamin integrerats med foderverksamheten i Lantmännen Lantbruk och ett samarbete har inletts med Foderlotsen AB, ett företag med hög kompetens inom alternativa fodermedel. Ett stimulanspaket lanseras som stöd för de lantbrukare som satsar på utökning eller nystart av mjölk-, nöt-, gris- eller lammproduktion under 2006. Lantmännen Lantbruk erbjuder räntefri foderkredit med en amortering på fem år samt en fodersilo, eller annan motsvarande lagringskapacitet, som efter fem år skrivs av och övergår i kundens ägo.

#### LOGISTIKSAMARBETE

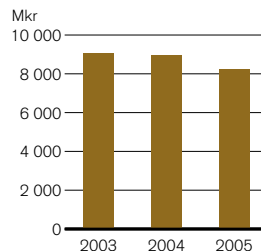
Lantmännen transporterar årligen stora volymer varor och information i ett komplext flöde. I arbetet med att skapa en mer sammanhållen koncern har samordning av logistiken hög prioritet. Lantmännen Lantbruk ansvarar för koncernsamordningen och arbetet med att identifiera koncernens totala logistikkostnader och möjliga samordningsområden har påbörjats.

Under året har ett omfattande förändringsarbete genomförts i syfte att stärka Lantmännen Lantbruks

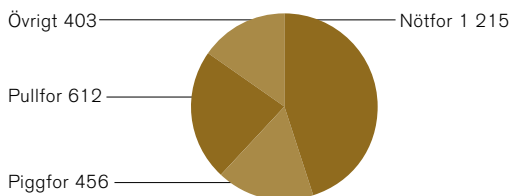
## Affärsområde Lantmännen Lantbruk

	2005	2004
Nettoomsättning, mkr	8 214	8 956
Rörelseresultat, mkr	-157	136
Rörelsemarginal, %	-2	2
Avkastning på sysselsatt kapital, %	-3	5
Antal anställda	1 151	1 497

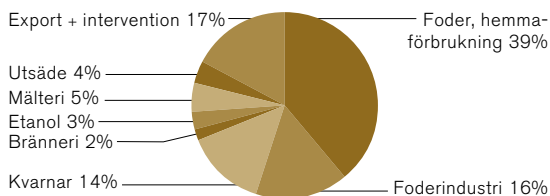
## Omsättning



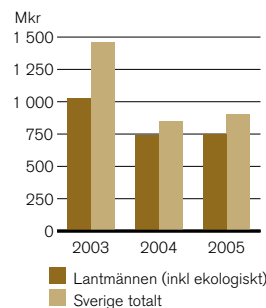
## Försäljning foder, mkr



## Användning av svensk spannmålsskörd



## Total export från Sverige respektive skördeår (1/7-30/6)



Lantmännen Lantbruk svarar för cirka 80 procent av den svenska exporten av spannmål.

marknadsposition genom sänkta logistikkostnader och höjd servicegrad.

## OMSÄTTNING OCH RESULTAT

Omsättningen uppgick till 8 214 miljoner kronor (8 956), en minskning med 8 procent jämfört föregående år. Minskningen berodde främst på lägre försäljning av spannmål, foder och gödsel. Rörelseresultatet blev -157 miljoner kronor (136). Den stora avvikelser mot föregående år förklaras främst av stora nedskrivningar av silos och foderfabriker, totalt 174 miljoner kronor, mot

bakgrund av planerad strukturförändring. Vidare finns engångskostnader för ny, mer slimmad, marknadsorganisation med 19 miljoner kronor.

Resultatet efter finansnetto uppgick för marknadsområdena till 61 miljoner kronor (72). Resultatet för spannmål blev väsentligt lägre än föregående år, främst beroende på lägre torkningsintäkter, minskade marginaler och vissa engångskostnader.

# Innovationer för jordbruk och trädgård

*Svalöf Weibull är ett av Europas ledande växtförädlings- och utsädesföretag med kunder främst i Norden, norra Europa och Nordamerika. Dotterbolaget Weibull Trädgård är Nordens ledande trädgårdsföretag med produktvarumärkena Weibulls och Hammenhögs.*

*Lantmännen äger 60 procent av aktierna i Svalöf Weibull och den tyska industrikoncernen BASF äger 40 procent.*

## LANTBRUKSDELEN

Kärnverksamheten inom lantbruksdelen är att utveckla nya sorter inom stråsäd, raps och vallväxter. Sorter från Svalöf Weibull odlas i ett 40-tal länder och förädlingsarbetet inriktas främst på odling i kallt tempererat klimat.

Svalöf Weibull producerar, marknadsför och säljer egna och representerade sorter. I Sverige är Lantmännen Lantbruk en stor och viktig försäljningskanal. På övriga marknader sker försäljningen dels genom egen försäljningsorganisation, dels genom återförsäljare.

Svalöf Weibull har en stark position på den svenska marknaden.

På den växande baltiska marknaden är företaget marknadsledande inom höst- och vårvete, havre och vårraps. Svalöf Weibull har också en stark position i Tyskland med egna höst- och rågvetesorter.

Strukturumvandlingen inom utsädesbranschen har inneburit att företagen blivit färre och större, samtidigt som inriktningen mot bioteknik ökar, en bransch dominerad av multinationella företag.

Den ökade användningen av biobränsle öppnar nya marknader för oljeväxter inom EU. Efterfrågan på ekologiska vallfröprodukter ökar i Sverige och utgör nu cirka 25 procent av vallfröförsäljningen. Svalöf Weibull samarbetar med forskare och universitet och har ett



aktivt samarbete med representanter från livsmedels- och foderindustrin, både i Sverige och internationellt.

Genom delägarskap i växtbioteknikföretaget BASF Plant Science (BPS) är Svalöf Weibull delaktig i utvecklingen av nya växtegenskaper genom genmodifiering.

Som en följd av strategin att bedriva växtförädling för kallt tempererat klimat utvecklades verksamheten i Spanien under 2005. Förädling av köksväxter ligger också vid sidan av kärnverksamheten. Köksväxtförädlingen i Hammenhög avslutades sedan de statliga FoU-bidragen kraftigt minskat för 2006.

## TRÄDGÅRD

Dotterbolaget Weibull Trädgård är Nordens ledande trädgårdsföretag och vänder sig till både hobby- och yrkesodlare. Weibull Trädgård marknadsför och säljer allt från fröer, lökar, potatis, växtvård, jord och gödsel till redskap och tillbehör. Den egna produktionen omfattar främst jord och torv samt blomster-, grönsaks- och gräsfröer, vilka säljs under de välkända varumärkena Weibulls och Hammenhögs. Konsumentmarknaden svarade 2005 för cirka 70 procent av omsättningen och yrkesmarknaden för cirka 30 procent.

Weibull Trädgård levererar till de stora trädgårdskedjorna, men också till livsmedelsbutiker och byggmarknader.



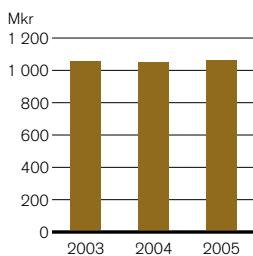
**Weibulls**

**Hammenhögs**

## Affärsområde Svalöf Weibull

	2005	2004
Nettoomsättning, mkr	1 058	1 049
Rörelseresultat, mkr	-6	59
Rörelsemarginal, %	-1	6
Avkastning på sysselsatt kapital, %	4	8
Antal anställda	636	624

## Omsättning



Under de senaste åren har Weibull Trädgårds marknadsandel minskat på en växande konsumentmarknad. Under 2005 inleddes ett omfattande åtgärdsprogram för att återta marknadsandelar, med fokus på innovation och marknadsföring.

Weibull Trädgård ökade sina marknadsandelar på yrkesmarknaden och har en stark ställning inom potatis, jord och köksväxtfröer. Idrotts- och parkanläggningar är en viktig tillväxtmarknad där kommuner och golfanläggningar är stora uppdragsgivare.

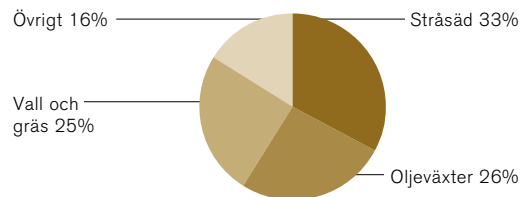
Konsumenternas stora intresse för trädgård håller i sig och innovationer och produktnyheter är viktiga konkurrensmedel. Framför allt efterfrågas valfrihet, bekvämlighet och design. Weibulls Frötapet, en färgstämnd kombination av fröer för rabatten, blev en stor succé 2005 och kommer att utökas med nya varianter.

Weibull Trädgård köpte 2005 det danska torvföretaget Kronmuld APS och stärkte därmed positionen på den viktiga torvmarknaden.

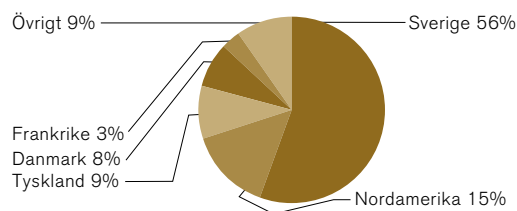
## OMSÄTTNING OCH RESULTAT

Omsättningen uppgick till 1 058 miljoner kronor (1 049). Rörelseresultatet blev -6 miljoner kronor (59). Föränd-

## Omsättning per gröda



## Omsättning per land



ringen förklaras främst av att föregående år genomfördes större fastighetsförsäljningar där reavinsten kraftigt förbättrade resultatet. Verksamheten inom SW Seed Canada redovisade för 2005 fortsatt underskott och framtida verksamhetsinriktning utvärderas.

## INFÖR 2006

Den strategiöversyn för lantbruksdelen som inletts beräknas vara klar vid halvårsskiftet 2006. Huvudstrategin, att vara ett europeiskt utsädesföretag med stark förankring i Norden, ligger fast.

Målet för Weibull Trädgård 2006 är att genom en stark produktutveckling och riktade marknadsinsatser återta marknadsandelar på konsumentmarknaden.

## Visste du att

På fyra år kan Svalöf Weibull av 1 (ett) höstrapsfrö föröka utsäde för sådd på över 300 000 hektar.

# Trygga och lönsamma maskinaffärer

*Inom affärsområde Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner drivs verksamheten i två enheter: Lantmännen Maskin, med inriktning mot lantbruk, samt Swecon, som är verksam inom anläggningsmaskinsektorn.*

Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner i Skandinavien. Swecon ansvarar för motsvarande uppgifter när det gäller anläggningsmaskiner i Sverige, Baltikum och mellersta Tyskland.

Bolagen har marknadsledande positioner på marknaderna för traktorer, tröskor och anläggningsmaskiner, tack vare samarbetet med ledande tillverkare, ett väl-täckande servicenät och en effektiv reservdelsdistribution.

## LANTMÄNNEN MASKIN

Lantmännens Maskinimport (LMB), Svenska Lantmännen Maskin AB, Kullenbergs Maskiner AB och Valtra Traktor AB sammanfördes den 1 januari 2006 i ett bolag, Lantmännen Maskin AB. Den nya organisationen, med samordnade inköp och en effektivare kundbearbetning, skapar förutsättningar för en ökad effektivitet och konkurrenskraft.

Lantbrukare är den största kundgruppen. Lantmännen Maskin har också en betydande försäljning till kommuner, fritidsanläggningar och fristående entreprenörer.

Lantmännen Maskin har en stark marknadsposition på traktorer i Skandinavien, särskilt i Sverige, där Valtra är marknadsledande. Med tyska Claas är Lantmännen marknadsledande på tröskor i hela Skandinavien.

På marknaden för större traktorer inleddes ett samarbete med Fendt hösten 2005. Försäljningen av Claas traktorer kommer successivt att starta på flera marknader, med början i Danmark.

Marknadsutvecklingen i Sverige innebar under 2005 en oförändrad försäljning av traktorer, en minskning med cirka 10 procent för tröskor och 15–20 procent för vallmaskiner. Lantmännen Maskin har kunnat möta



nedgången med en expanderande traktoraffär inte bara i Sverige utan också i Danmark och Norge, samt en ökad försäljning av reservdelar.

## INFÖR 2006

Under 2006 ska samordningen av lantbruksmaskindelen i ett bolag genomföras på ett bra sätt för såväl kunder som medarbetare. Målsättningen är att komma närmare kunderna och bli mer aktiva på marknaden för att bättre kunna tillgodose kundernas krav.

## SWECON

Swecon är återförsäljare av Volvos anläggningsmaskiner i Sverige, Estland, Lettland, Litauen och mellersta Tyskland, samt av Dynapac vägmaskiner i de baltiska länderna. Verksamheten bedrivs i egna dotterbolag i respektive land.

Volvos produktprogram omfattar hjullastare, dumprar, grävmaskiner, vägghyvlar och traktorgrävare.

Kunderna finns huvudsakligen inom bygg- och anläggningssektorn, utvinningsindustrin och skogs-näringsen.

Swecon är marknadsledare i Sverige med 40 procent av marknaden och intar även en framskjuten roll som återförsäljare på de övriga marknaderna. Under 2005 öppnades en ny försäljnings- och serviceanläggning i Vilnius i Litauen.

Den svenska marknaden för anläggningsmaskiner ökade under 2005, tack vare infrastruktursatsningarna

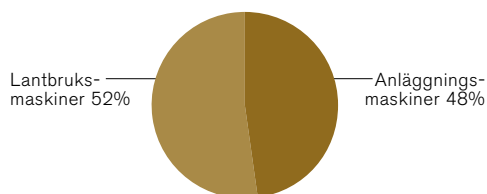




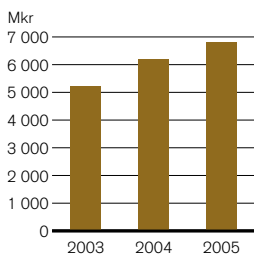
### Affärsområde Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner

	2005	2004
Nettoomsättning, mkr	6 809	6 181
Rörelseresultat, mkr	168	179
Rörelsemarginal, %	2	3
Avkastning på sysselsatt kapital, %	12	11
Antal anställda	1 633	1 593

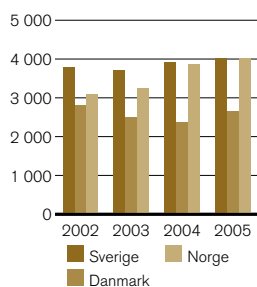
### Omsättning per verksamhetsområde



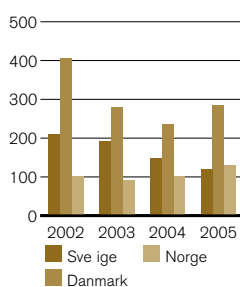
### Omsättning



### Totalmarknad traktorer, antal sålda per år



### Totalmarknad skördetröskor, antal sålda per år



och en god industrikonjunktur. De baltiska länderna uppvisar den högsta tillväxttakten i Europa. Tyskland kännetecknas av lågkonjunktur sedan flera år, med en viss tendens till återhämtning.

#### INFÖR 2006

För 2006 förutses en stabil marknadsutveckling. Inriktningen är en fortsatt utveckling av den tyska verksamheten, investeringar i organisations- och servicestruktur i Baltikum samt fortsatta förbättringar för att behålla den ledande positionen och öka kundnyttan i den svenska verksamheten.

#### OMSÄTTNING OCH RESULTAT

Omsättningen uppgick till 6 809 miljoner kronor (6 181) vilket är en ökning med 10 procent. Rörelseresultatet uppgick till 168 miljoner kronor (179). Rörelseresultatet har påverkats av poster av engångskaraktär om -130 miljoner kronor, främst med anledning av bytet

av traktoragentur och sammanslagning av maskinbolag, men även av kostnader för kundförluster.

Omsättningen för Swecon uppgick till 3 276 miljoner kronor (2 854). För LMB blev omsättningen 1 600 miljoner kronor (1 281), för Lantmännen Maskin 2 130 miljoner kronor (1 916) och för Valtra Traktor 572 miljoner kronor (753).

# Över 100 butiker i hela landet

*Lantmännen Granngården är Lantmännens butikssamhet med inriktning på produkter för djur, uteliv och trädgård, samt fasta biobränslen. Försäljningen drivs i 117 egna butiker samt genom 60 återförsäljare i Sverige. Lantmännen Granngården har också postorderförsäljning, genom det helägda dotterföretaget Lantmännen Nordpost. Genom fusion med Norrbottens lantmän tillkommer sex nya butiker.*

Lantmännen Granngårdens kunder är konsumenter, lant- och skogsbrukare samt andra företagare. Minskningen av antalet lantbrukare bidrar till en minskad försäljning av lantbruksförnödenheter och försäljningen till lantbrukare svarade 2005 för knappt 20 procent av omsättningen. Försäljningen till konsumenter ökar och svarade för cirka 65 procent.

Lantmännen Granngården är en viktig försäljningskanal för många produkter från Lantmännen Lantbruk, Weibull Trädgård och andra bolag inom Lantmännen-koncernen.

## MARKNAD OCH TRENDER

Lantmännen Granngården agerar på en marknad som riktar sig till både företag och konsumenter. Flera nya kedjor har etablerat sig i Sverige och kedjornas andel av totalmarknaden ökar. Branschen präglas av hård priskonkurrens och en kraftigt ökad andel importvaror.

Gör-det-självmarknaden samt försäljningen av produkter för djur och trädgård ökar. Svenskarna lägger en allt större del av sin konsumtion på fritidssysselsättningar. Antalet hästar har ökat under flera år, och både katt- och hundbestånden fortsätter att öka.

## FRAMGÅNGSRIK KUNDKLUBB

I februari 2005 lanserade Lantmännen Granngården en kundklubb. Målsättningen är att stärka lojaliteten och höja omsättningen, bland annat genom en mer effektiv



marknadsbearbetning. Vid årsskiftet hade kundklubben cirka 160 000 medlemmar inklusive Lantmännens ägare. Intresset för kundklubben är stort och vid den första riksomfattande kundklubbskvällen besökte cirka 13 000 kunder butikerna.

## OMFATTANDE ÅTGÄRDSPROGRAM

För att vända det negativa resultatet har ett omfattande åtgärdsprogram inletts med översyn av sortiment, distribution, marknadsföring och butiker.

Sedan översynen inleddes 2002 har antalet artiklar minskat med cirka 70 procent. Arbetet med sortiment och inköp går nu in i en ny fas. Områdena lantbruk, djur och trädgård ska utvecklas, och varje artikel utsätts för en noggrann utvärdering av både pris och leverantör.

Det nya centrallagret i Jönköping kommer under 2006 att vara i full drift. En effektiv varuförsörjning är en viktig förutsättning för att förbättra marginalerna,



Lantmännen  
Granngården

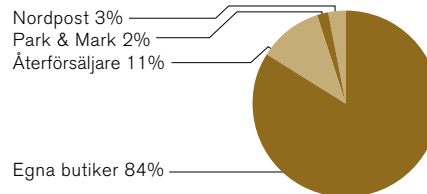


Lantmännen  
Nordpost

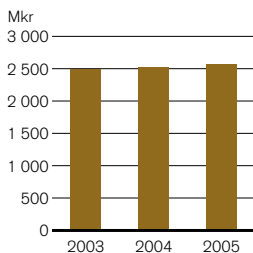
## Affärsområde Lantmännen Granngården

	2005	2004
Nettoomsättning, mkr	2 571	2 532
Rörelseresultat, mkr	-26	-27
Rörelsemarginal, %	-1	-1
Avkastning på sysselsatt kapital, %	-6	-6
Antal anställda	1 021	1 038

## Omsättning per verksamhetsområde



## Omsättning



minimera varuhanteringen i butikerna och erbjuda konkurrenskraftiga priser.

Marknadsföringen ska förstärkas med bland annat direktreklam och TV-reklam. Butikerna ska vara ett centrum för kunskapsöverföring och erbjuda kunderna ett mervärde genom kunnig personal som kan ge goda råd om till exempel husdjursfoder och trädgårdsodling.

## OMSÄTTNING OCH RESULTAT

Omsättningen ökade under 2005 med 2 procent till 2 571 miljoner kronor. Framför allt har omsättningen ökat inom varuområdena djur, trädgård och maskiner.

Rörelseresultatet uppgick till -26 miljoner kronor (-27).

## INFÖR 2006

Efter ett intensivt förändringsarbete kommer nu Lantmännen Granngården att inrikta arbetet på en ökad tillväxt. En stor satsning inleds på kompetensutveckling av främst butikspersonal och blivande butikschefer.

En ökad försäljning förväntas inom lantbruk, djur och trädgård, men också inom området fasta bränslen, som pellets och flis.

Genom Lantmännens fusion med Norrbottens lantmän tillkommer den 1 januari 2006 sex nya butiker.

## Visste du att

Lantmännen Granngårdens butiker, från Gällivare i norr till Skivarp i söder, besöks av mer än en halv miljon kunder varje månad.

# Stark tillväxt för bioenergi

*Lantmännen Energi samlar Lantmännens verksamheter inom energisektorn. Lantmännen Energi utvecklar, tillverkar och marknadsför biobaserade energiprodukter och miljöanpassade serviceprodukter.*

*Lantmännen Energi ansvarar för Lantmännens energiupphandling och driver energifrågor och energi-effektivisering i hela koncernen. En viktig uppgift är att bidra till mer ekologiskt uthålliga energisystem.*

*Energi är ett prioriterat utvecklingsområde inom Lantmännen.*

Från 2006 drivs affärsrådets externa verksamhet i fyra områden: Smörjmedel, Drivmedel, Fasta biobränslen samt Värmeproduktion.

## SMÖRJMEDEL

Lantmännen Energi AB tillverkar och marknadsför smörjmedel under varumärket Agrol, där en stor del av produkterna är miljöanpassade. Agrolprodukterna är marknadsledande inom svenskt jordbruk. Andra stora kundgrupper är skogsbruk och entreprenadföretag, och industrin ökar i betydelse. Andelen biobaserade produkter ökar.

Sedan tidigare har Lantmännen ett Agrolkort MasterCard. I oktober 2005 lanserades även Lantmännenkortet MasterCard som innehåller drivmedelsrabatter, bonus på Lantmännen Granngården samt delbetalning räntefritt på Lantmännen Granngården och Lantmännen Maskin.

## DRIVMEDEL

Lantmännen Agroetanol AB är den enda stora producenten av drivmedelsetanol i Sverige, med försäljning till de stora oljebolagen. Vid anläggningen i Norrköping produceras cirka 55 000 kubikmeter etanol med 140 000 ton spannmål som råvara. Marknaden inom Sverige och övriga EU kommer att öka och Lantmännen planerar för



ytterligare en storskalig etanolanläggning med en produktionskapacitet om 150 000 kubikmeter.

Lantmännen Ecobränsle AB tillverkar och marknadsför biodiesel, RME (rapsmetylester), baserat på raps. Bensinbolag, industrier och jordbrukare är kunder. Med en förväntad höjning av tillåten inblandning från dagens två till fem procent i diesel kommer den svenska marknaden att öka från 15 000 kubikmeter till över 200 000 kubikmeter. Lantmännen bygger en ny biodieselanläggning i Karlshamn, som tas i drift våren 2006 för produktion av 45 000 kubikmeter biodiesel, motsvarande 100 000 ton rapsfrö. Anläggningens kapacitet kan snabbt komma att fördubblas.

Försäljningen av diesel till det svenska lantbruket har befäst sin position under året. Andelen Agro Light, miljöklass 1-diesel med låginblandning av RME, har ökat under året från 70 till 77 procent.

## FASTA BIOBRÄNSLEN

Lantmännen Agroenergi AB arbetar med förädling och försäljning av pellets, pulver, briketter, logs och salix. Produkterna tillverkas i Sverige och Lettland och säljs till värmeverk, närvärmecentraler, kommersiella och industriella fastigheter samt villakunder. Sverige är en av



## Affärsområde Lantmännen Energi

	2005	2004
Nettoomsättning, mkr	2 187	1 820
Rörelseresultat, mkr	78	58
Rörelsemarginal, %	4	3
Avkastning på sysselsatt kapital, %	9	8
Antal anställda	215	217

världens mest utvecklade marknader för träpellets och biobränsle dominerar i det svenska fjärrvärmesystemet. Försäljningen på den engelska marknaden ökade kraftigt och svarade 2005 för 18 procent av affärsområdets försäljning av fasta biobränslen till externa kunder.

Lantmännen Agroenergi utvecklar salixodlingen i Sverige och utomlands. Efterfrågan ökar. 2005 nyplanterades 800 hektar salix vilket gör att vi i Sverige odlar totalt 15 000 hektar salix. Till övriga Europa såldes plantor till 1 700 hektar, en fördubbling mot året innan.

## VÄRMEPRODUKTION

Lantmännen Agrovärme driver 17 mindre och medelstora värmeverk samt värmedistribution i södra och mellersta Sverige. I augusti förvärvades verksamheten i Skurups Fjärrvärme, som ett led i att stärka Lantmännens position inom fjärrvärmeområdet.

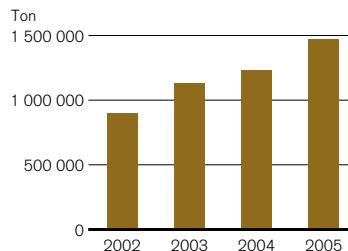
## MARKNAD OCH TRENDER

Energimarknaden domineras fortfarande av fossila bränslen, men tillgången minskar, samtidigt som efterfrågan på energi ökar i takt med ökad industriproduktion och förbättrad levnadsstandard. Globala politiska överenskommelser, som Kyoto-avtalet, gynnar bioenergi och andra förnyelsebara energikällor.

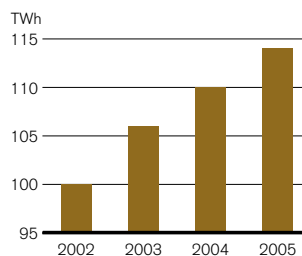
Användningen av bioenergi i Sverige har fördubblats på 20 år och jord- och skogsbruket levererar nästan 25 procent av den totala energikonsumtionen.

Uttaget av energiråvaror från åkermarken bedöms kunna öka väsentligt genom bland annat växtförädling och ny teknik.

## Total försäljning av pellets i Sverige



## Utveckling bioenergi i Sverige, TWh



## OMSÄTTNING OCH RESULTAT

Omsättningen inom affärsområdet ökade kraftigt med 20 procent till 2 187 miljoner kronor. Rörelseresultatet uppgick till 78 miljoner kronor, vilket var en förbättring med 20 miljoner kronor i jämförelse med 2004.

## INFÖR 2006

Marknaden för bioenergi fortsätter att växa. När det gäller drivmedelsetanol kommer marknaden att öka i såväl Sverige som i övriga Europa. Projektering av ytterligare en storskalig etanolanläggning har påbörjats.

Våren 2006 tas den nya biodieselanläggningen i Karlshamn i drift, vilket möjliggör en ökad produktion av biodiesel. Inom smörjmedelområdet kommer flera nya produkter att lanseras. Expansionen av fjärrvärmeverksamheten ska fortsätta och positionen inom förädlade biobränslen stärkas.

Lantmännen Energi fortsätter expansionen utanför Sverige, bland annat genom en ökad försäljning av fasta biobränslen på den engelska marknaden och en ökad försäljning från pelletsfabriken i Lettland.



# Ledande på mjöl i Skandinavien

*Lantmännen Mills är den ledande leverantören av mjöl och spannmålsprodukter i Skandinavien med 13 produktionsanläggningar i Sverige, Danmark, Norge och Lettland. Lantmännen Mills har också strategiskt viktiga samarbetspartners i Finland och Tyskland genom delägarskap i kvarnföretagen Melia Oy (25%) och VK Mühlen (18%), som är ledande på respektive marknad.*

Ambitionen är att vara drivande och ledande inom allt från tillverkning och produktutveckling till kvalitets- och miljöarbete.

Lantmännen Mills tillverkar mjöl, mjölmixer, frukostflingor och pastaprodukter. Försäljningen till bagerier och övrig livsmedelsindustri svarar för 80 procent och mjölprodukterna marknadsförs under varumärkena NordMills i Sverige, Regal i Norge och Havnemøllerne i Danmark. Mervärdet för kunderna är sortimentsbredden, utbildning av kundernas personal, en hög servicenivå samt en hög och jämn kvalitet.

Konsumentprodukterna svarar för 20 procent av omsättningen. De marknadsförs av Lantmännen Axa och säljs under välkända varumärken som Kungörnen och Axa i Sverige, Amo och Gluten i Danmark, Regal och Axa i Norge samt Herkules i Lettland.

## MARKNADER OCH TRENDER

Lantmännen Mills är marknadsledande på mjöl i Skandinavien med ungefär hälften av den totala marknaden. Kunderna utgörs av större och mindre bagerier samt livsmedelsindustri.

Lantmännen Mills tar en aktiv del i hälsodebatten. Produktutveckling och marknadskommunikation inriktas alltmer mot sunda produkter och recept, vilket bidragit till en ökad efterfrågan på fullkornsprodukter och andra ”grova” produkter.

En annan trend är att café- och konditorikulturen är på väg tillbaka. Antalet caféer och hembagerier ökar i



antal för första gången på många år, vilket har en positiv effekt på omsättningen.

## PRODUKTUTVECKLING

Produktutveckling är ett viktigt konkurrensmedel och utveckling av nya produkter och koncept sker ofta i nära samarbete med kunderna.

Under året lanserades Finfint Fullkornsvete, ett nytt mjöl som gör det möjligt att baka kvalitetsbröd med hög andel fullkorn. Det nya vetemjölet har rönt stor uppskattning hos kunderna.

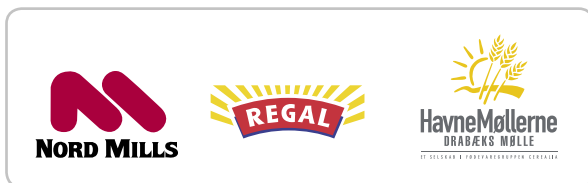
Lantmännen Mills satsar också på andra hälsotrender och har bland annat utvecklat recept för bröd med dokumenterat lågt glykemiskt index (GI).

## HAVRESKAL BLIR BIOBRÄNSLE

I produktionsanläggningen i Järna invigdes våren 2005 en ny biobränslepanna som utnyttjar skal från havregrynstillverkningen. Bränslekostnaden har minskat med 35 procent samtidigt som utsläppen av koldioxid minskat med 3 800 ton. Överskottsvärmen används till fjärrvärme åt Järnaborna.

## NY KVARNSTRUKTUR

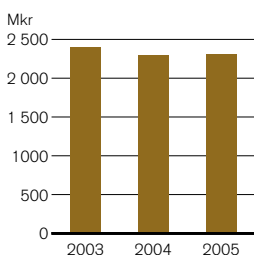
I en mogen marknad med relativt stabila volymer är en optimal anläggningsstruktur och ett högt kapacitetsutnyttjande viktiga förutsättningar för att nå låga



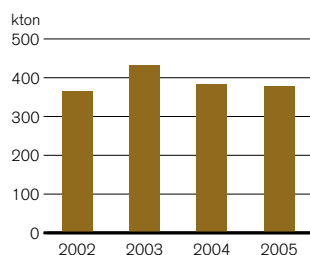
## Affärsområde Lantmännen Mills

	2005	2004
Nettoomsättning, mkr	2 309	2 301
Rörelseresultat, mkr	125	105
Rörelsemarginal, %	5	5
Avkastning på sysselsatt kapital, %	7	5
Antal anställda	864	834

## Omsättning



## Förbrukning av svenskt spannmål



produktionskostnader. Under 2005 fattades beslut att investera cirka 500 miljoner kronor i en ny kvarn i Vejle, som ska ersätta nuvarande fyra kvarnar i Danmark. Den nya kvarnen, som beräknas stå klar i början av 2008, ger Lantmännen Mills förutsättningar att möta mycket höga krav på kvalitet och spårbarhet.

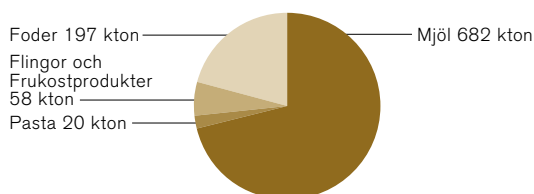
Som ett led i strukturprogrammet stängdes kvarnen i Ringsted och huvuddelen av produktionen flyttades över till Malmö, vilket bidragit till ett högt kapacitetsutnyttjande under året.

## OMSÄTTNING OCH RESULTAT

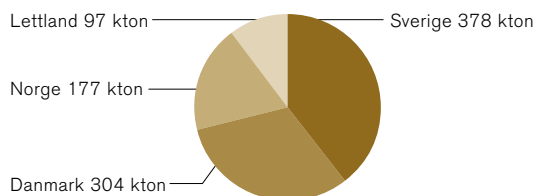
Omsättningen uppgick till 2 309 miljoner kronor (2 301). Rörelseresultatet uppgick till 125 miljoner kronor (105). Resultatet har påverkats av såväl reavinst från försäljning av fastigheter som av nedskrivning av anläggningstillgångar med anledning av ny kvarnstruktur i Danmark.

Försäljningen i Sverige blev 859 miljoner kronor (834), i Danmark 758 miljoner kronor (776), i Norge 679 miljoner kronor (639) och i Lettland 110 miljoner kronor (102).

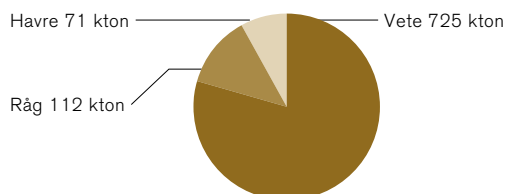
## Försäljningsvolym, per produktgrupp



## Försäljningsvolym 2005, per land



## Råvaruanvändning



## INFÖR 2006

Lantmännen Mills satsningar på en effektivare kvarnstruktur, innovationer och produktutveckling kommer att stärka konkurrensförmågan. Den påbörjade samordningen inom Skandinavien och de strategiska samarbetena med kvarnföretagen Melia Oy och VK Mühlen förväntas ge goda synergieffekter.

## Visste du att

Utgångsmaterialet i alla fullkornsprodukter är hela eller malda kärnor av vete, havre, korn eller råg. Havre och korn måste alltid skalas före humankonsumtion, men så länge alla beståndsdelar, från och med fruktskalet och inåt finns kvar, är det en fullkornsprodukt.

# Starka varumärken i dagligvaruhandeln

*Lantmännen Axa utvecklar, tillverkar och marknadsför olika produkter, baserade på främst spannmål, under starka varumärken som Axa, Kungsörnen, Skogaholm, Schulstad, Amo och Regal. Produkterna marknadsförs under olika livsstilskoncept och säljs främst genom dagligvaruhandeln i norra Europa.*

Verksamheten omfattar egen produktion och försäljning av färskt bröd och frukostprodukter, försäljning av pasta och mjöl samt produktion och försäljning av färdiga måltidskoncept, bland annat genom egna butiker.

Genom förvärvet av Semper Foodservices i september 2005, blev Lantmännen Axa störst på pannkakor till restauranger och storkök i Norden.

Lantmännen Axa är, tillsammans med finska Raisio Oy, hälftenägare i GoGreen, ett varumärke för bland annat vegetariska, frysta färdigrätter för den nordiska dagligvaruhandeln.

## MARKNAD OCH TRENDER

Sverige och Danmark är de största marknaderna för Lantmännen Axa och svarade 2005 för 53 respektive 36 procent av omsättningen. Affärsområdet har även produktion och försäljning i Ukraina och Polen samt försäljningskontor i Lettland och Norge.

Dagligvaruhandelns utveckling av egna varumärken fortsätter att öka. Tillsammans med nya lågprisaktörers intåg på den nordeuropeiska marknaden innebär detta en fortsatt prispress. Det blir allt viktigare att ladda märkesvarorna med tydliga mervärden. Konsumenterna lägger stor vikt vid hälsa, bekvämlighet och pris. Men också matsäkerhet, trygghet, etik, moral och spårbarhet.

Intresset för sunda och hälsosamma livsmedel är en



stark trend och konsumtionen av mörkt matbröd, färdigrätter, fullkornspasta och havregryn ökar. Fullkornsprodukter säljer fortsatt mycket bra inom alla produktgrupper.

## PRODUKT- OCH SORTIMENTSUTVECKLING

Lantmännen Axa har inlett en renodling och utveckling av sortimentet. Arbetet inriktas på att möta konsumenternas efterfrågan på goda, nyttiga och bekväma livsmedel. Starka varumärken breddas och internationaliseras.

Sortimentet utökades med nya fullkornspastaprodukter, vilket bidrog till en ökad pastaförsäljning och innebar att Kungsörnen återtog marknadsledarskapet i pastahyllan. Flera fullkornsprodukter lanserades med stor framgång, bland annat fullkornspannkakor, Axa harmoni fullkornsbröd och Start! fullkornslight, en ny serie med mer fullkorn, mindre socker, fett och salt.

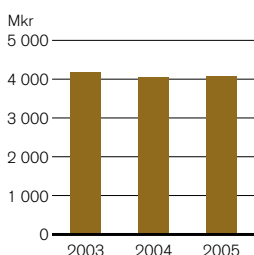
Axa har gått in i nya produktkategorier, till exempel bröd med en tydlig sport- och hälsoprofil, vilket lett till ökade marknadsandelar. Varumärket Schulstad Levebröd har breddats och en serie bröd och mjölmixer med milt fullkorn (hvid hvede) lanserades med stor framgång på den danska marknaden. Milt fullkorn ger ljusa bröd och brödmixer med liknande nyttiga egenskaper som ett mörkt fullkornsbröd.



## Affärsområde Lantmännen Axa

	2005	2004
Nettoomsättning, mkr	4 069	4 061
Rörelseresultat, mkr	-156	-69
Rörelsemarginal, %	-4	-2
Avkastning på sysselsatt kapital, %	-4	-3
Antal anställda	2 906	3 002

## Omsättning



## EFFEKTIVARE BAGERISTRUKTUR

Försäljningen av färsbröd i Sverige har minskat under flera år med överkapacitet inom bagerinäringen som följd. Lantmännen Axa, som är marknadsledare på den nordiska marknaden, har påbörjat ett omfattande omstruktureringsarbete. Under 2005 påbörjades avvecklingen av bageriet i Stockholm och beslutades om nedläggning av bageriet i Lund. Bageriverksamheten är nu koncentrerad till fyra enheter i Sverige, fyra i Danmark och en i Polen.

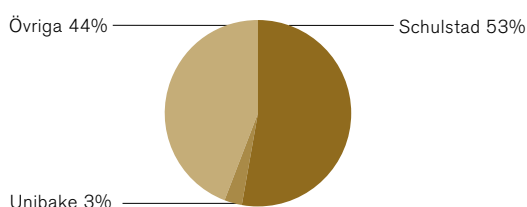
## NY SNABBMATSKEDJA

Under hösten öppnade Lantmännen Axa, i samarbete med Operakällaren, en ny snabbmatskedja, Gooh, med tre egna butiker i Storstockholm. En helt ny mikrovågsugnsteknik gör att produkterna får en längre hållbarhet och bevarar den goda smaken även efter uppvärmningen.

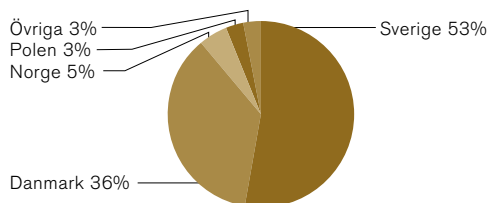
## OMSÄTTNING OCH RESULTAT

Omsättningen uppgick till 4 069 miljoner kronor (4 061). Rörelseresultatet blev -156 miljoner kronor (-69). Resultatet har påverkats av poster av engångskaraktär uppgående till totalt -144 miljoner kronor. De största av dessa avser nedläggning av bagerier i Stockholm och Lund samt effekt av branden i Örebro.

## Marknadsandelar färsbröd i Danmark



## Omsättning per land



Omsättningen för Foods (matvaror exklusive bröd) uppgick till 1 359 miljoner kronor (1 321). För Bread (färsbröd) uppgick omsättningen i Sverige till 1 364 miljoner kronor (1 384), i Danmark till 1 273 miljoner kronor (1 276) och i Polen till 136 miljoner kronor (124).

## INFÖR 2006

Under 2006 fortsätter satsningen på nyheter med bland annat ett nytt hälsokoncept, Axa Balance, där träning och hälsosam mat går hand i hand.

Snabbmatskedjan Gooh ska öppna flera butiker, främst i Stockholm och andra storstadsområden.

Den internationella expansionen fortsätter med stora investeringar i bland annat Ukraina, där en ny pastalinje etableras för att förse både den ukrainska och ryska marknaden med pasta.

## Visste du att

Axa Sports Club hade vid årsskiftet 2005/2006 35 000 medlemmar i Sverige, Norge och Danmark.

# Fryst bröd till kunder över hela världen



*Lantmännen Unibake är Nordeuropas största tillverkare av frysta brödprodukter för både service- och dagligvaruhandeln.*

*Marknaden är global. Lantmännen Unibake har bagerier i Danmark, Sverige, Norge, Tyskland, Polen och Ryssland, samt försäljningsbolag i Japan, Sydkorea, USA, Baltikum, Spanien och Finland.*

Lantmännen Unibake erbjuder marknaden ett av världens bredaste produktsortiment. Detta innebär en unik konkurrensfördel på nya och befintliga marknader.

Lantmännen Unibake verkar på två huvudmarknader: servicehandeln (livsmedelsbutiker, bensinstationer, restauranger och catering) som svarar för 75 procent av

omsättningen och dagligvaruhandeln som svarar för 25 procent.

För servicehandeln bakas korb- och hamburgerbröd, bakeoff-produkter (allt från matbröd till muffins) som bakas klart på plats samt wienerbröd. Till dagligvaruhandeln stora kedjor levereras främst färdigförpackade småfranska, baguetter, korbbröd, hamburgerbröd och pitabröd. Välkända varumärken är Hatting, Paaskebrød (Danmark), Skoga (Norge), Skogi Bulki (Polen), Korbbrödsbagarn (Sverige), Schulstad Royal Danish Pastry och Schulstad Bake Off.

## MARKNADER OCH TRENDER

Lantmännen Unibake är ledande på den skandinaviska marknaden med en andel på 75 procent inom detaljhandeln och 80 procent inom servicehandeln. Försäljningen utanför Skandinavien svarade 2005 för 45 procent av affärsområdets omsättning.

De största exportmarknaderna utanför Europa är USA och Japan. Lantmännen Unibake är världens största producent av wienerbröd och exporten till bland annat Storbritannien och USA växer kraftigt. Till den japanska

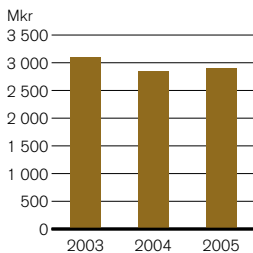




## Affärsområde Lantmännen Unibake

	2005	2004
Nettoomsättning, mkr	2 898	2 838
Rörelseresultat, mkr	200	216
Rörelsemarginal, %	7	8
Avkastning på sysselsatt kapital, %	8	7
Antal anställda	1 489	1 610

## Omsättning



marknaden exporteras framför allt sandwichbröd och franska hotdog-bröd, som blivit en stor succé. Lantmännen Unibake levererar också bland annat pitabröd och wienerbröd till Sydkorea.

Lantmännen Unibake har funnits på den ryska marknaden sedan 1992 med försäljning av främst fastfoodprodukter. Ett nytt bageri i Moskva invigs i början av 2006.

Marknaden för fryst bröd har blivit alltmer internationell och handelns efterfrågan på egna märkesvaror ökar. Unibake prioriterar de egna varumärkena, men levererar även legotillverkade produkter.

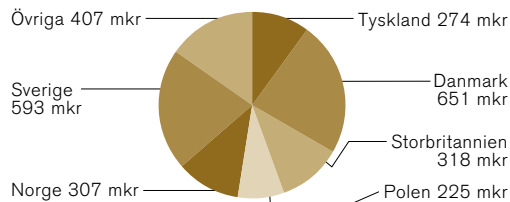
## PRODUKTUTVECKLING

En framgångsrik produktutveckling är avgörande för att kunna bibehålla och stärka en ledande marknadsposition. Livscykeln för livsmedel blir hela tiden kortare och kunderna förväntar sig ett ständigt utbud av nya intressanta produkter.

Lantmännen Unibake har produkt- och processutvecklingskompetens på alla enheter och under 2005 invigdes ett gemensamt utvecklingscentrum i Danmark.

Hälsotrenden påverkar sortimentsutvecklingen och marknadsföringen inriktas alltmer mot sunda matvanor

## Omsättning per land



och fettsnåla recept. Flera nya produkter innehåller fullkorn. Grovt, fiberrikt korvbröd har blivit en succé i dagligvaruhandeln och började hösten 2005 säljas till korvkiosker i Sverige.

## SAMMANSLAGNING FÖR ÖKAD EFFEKTIVITET

På hemmamarknaderna i Sverige och Danmark var sammanslagningen av bakeoff och övrig produktion det dominerande projektet under året. Lantmännen Unibake har därmed fått en unik bredd i sortimentet, som medför stora fördelar i den internationella konkurrensen på brödmarknaden.

## OMSÄTTNING OCH RESULTAT

Omsättningen ökade 2005 med 2 procent till 2 898 miljoner kronor (2 838). Rörelseresultatet uppgick till 200 miljoner kronor (216) och har då påverkats av kostnader av engångskaraktär i samband med strukturförändringar uppgående till 27 miljoner kronor.

## INFÖR 2006

Fokus för 2006 är en fortsatt tillväxt, framför allt på marknader utanför Europa. Det breda produktsortimentet och styrkan i de sammanslagna verksamheternas samlade kompetenser väntas ge en god utveckling på den internationella marknaden.

## Visste du att

Lantmännen Unibake bakar 2,5 miljarder bröd varje år. Varje dag bakas 1 miljon korvbröd under varumärket Korvbrödsbagarn.

# Goda, innovativa kycklingprodukter

*Lantmännen Kronfågel är Skandinavians största producent av livsmedel baserade på kyckling med marknadsledande positioner i Sverige och Danmark.*

*Lantmännen Kronfågel ägs från maj 2005 till 91 procent av Lantmännen och till 9 procent av LRF.*

Lantmännen Kronfågel producerar och säljer färsk och fryst kyckling samt kycklingbaserade färdiglagade maträtter. Produkterna marknadsförs under välkända varumärken som Kronfågel, Danpo och Ivars.

Kunderna återfinns inom dagligvaruhandeln, restauranger och storhushåll samt livsmedelsindustrin. Affärsrådets största kunder är dagligvarukedjorna ICA, Coop Norden, Axfood, SuperGross med flera. Lantmännen Kronfågel är också huvudleverantör av kyckling till McDonalds i Sverige, Danmark och Finland och utsågs 2005 till årets bästa köttleverantör av restaurangkedjan.

## MARKNAD OCH TRENDER

Hemmamarknaderna Sverige och Danmark svarade 2005 för 51 respektive 34 procent av omsättningen. Dessutom exporteras framför allt frysta kycklingprodukter till länder inom Europa och Mellanöstern.

I Sverige stärkte Lantmännen Kronfågel sin marknadsledande position på konsumentmarknaden både på färsk och fryst kyckling. Den totala marknadsandelen uppgår till 52 procent. Lantmännen Kronfågel har en ledande position även på den danska konsumentmarknaden med varumärket Danpo, som har en andel på 42 procent.

Marknaden präglas av hård konkurrens, och den ökande lågprisimporten bidrar till en ökad prispress. Importen står idag för cirka 25 procent av totalmarknaden i Sverige och cirka 40 procent av konsumentmarknaden i Danmark. Importerade kycklingprodukter säljs främst till restauranger och storhushåll.



Varje svensk konsumerar cirka 15 kilo kyckling per år, vilket är mer än en fördubbling på tio år. Dansken konsumerar 21 kilo och genomsnittet för EU är 24 kilo. Utvecklingen går mot en ökad efterfrågan på färska och förädlade produkter, vilket är positivt för Lantmännen Kronfågel, som satsar starkt på att utveckla nya och spännande kycklingprodukter.

## KVALITET, MILJÖ OCH OMSORG OM DJUREN

Idag är priset den viktigaste konkurrensfaktorn, men konsumenternas intresse för kvalitet, säkerhet och hälsosamma livsmedel ökar.

Lantmännen Kronfågel är världsledande när det gäller matsäkerhet och alla produkter är garanterat salmonellafria.

God omsorg om djuren, ett väl sammansatt foder, en noggrann kontroll i alla led och en varsam hantering av produkterna är grunden för verksamheten. Det ger produkter av högsta kvalitet.

Alla kycklingar föds upp på fria ytor inomhus. Lantmännen Kronfågel i Sverige har i samarbete med intresseorganisationen Svensk Fågel tagit fram ett djuromsorgsprogram som garanterar en etiskt riktig hantering av kycklingarna. På foderområdet sker ett nära samarbete med Lantmännen Lantbruk.



## Affärsområde Lantmännen Kronfågel

	2005
Nettoomsättning, mkr <sup>1)</sup>	1 721
Rörelseresultat, mkr <sup>1)</sup>	-80
Rörelsemarginal, % <sup>1)</sup>	-5
Avkastning på sysselsatt kapital, % <sup>1)</sup>	-6
Antal anställda <sup>2)</sup>	1 529

<sup>1)</sup> 1 maj–31 december

<sup>2)</sup> Helår

## OMFATTANDE ÅTGÄRDSPROGRAM

Kronfågel har under flera år haft stora lönsamhetsproblem på grund av den ökande importen och prispressen, och ett omfattande åtgärdsprogram är under genomförande.

De svenska och danska verksamheterna är idag samordnade, vilket ger synergieffekter både administrativt och produktionsmässigt. Stora investeringar görs i produktionsanläggningar för ökad effektivitet och automatisering.

## OMSÄTTNING OCH RESULTAT

Omsättningen uppgick för perioden 1 maj–31 december 2005 till 1 721 miljoner kronor. För helåret 2005 blev omsättningen 2 501 miljoner kronor (2 677) en minskning med 7 procent som främst föranleddes av låga priser och en lägre produktionsvolym.

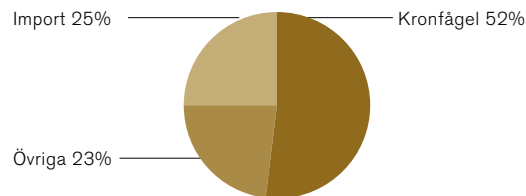
Resultatet för perioden 1 maj–31 december blev -80 miljoner kronor. Det negativa resultatet beror framför allt på låga marginaler och en stark prispress i Danmark och övriga Europa. Oron för fågelinfluensan har påverkat konsumtionen i Europa och överskottet på fågelprodukter har pressat ned priserna med upp till 30 procent i vissa länder.

Den svenska verksamheten förbättrade resultatet och stärkte sina marknadsandelar.

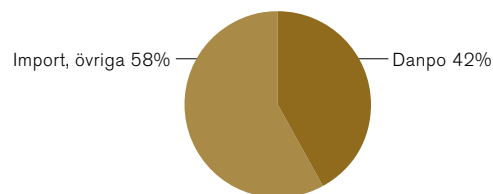
## INFÖR 2006

Under 2006 fortsätter arbetet med att effektivisera produktionen genom en ökad automatisering och specialisering.

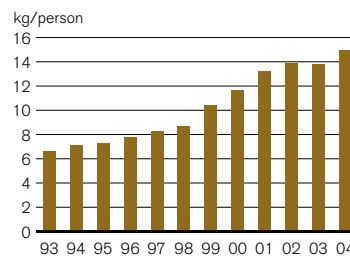
## Andelar av svensk konsumentmarknad



## Andelar på dansk konsumentmarknad



## Kycklingkonsumtion i Sverige



Utveckling av nya, innovativa produkter är ett viktigt led i arbetet med att stärka resultatet, liksom en ökad försäljning av färska produkter med hög marginal, framför allt på den danska marknaden, men även när det gäller export till Tyskland och England.

## Visste du att

Hösten 2005 invigdes Chicky Deli, Lantmännen Kronfågels första fast food-restaurant i Globen i Stockholm. Målsättningen är att det som säljs hos Chicky Deli även ska finnas på butikernas grillavdelningar.

# Investerar i åkermarkens framtid

*Lantmännen Invest omfattar två olika slags bolag: dels de som har sitt ursprung i olika forskningsprojekt, dels bolag som inte direkt hör hemma i något av de andra affärsområdena, men som bedriver verksamhet som på olika sätt kan relateras till åkermarken och dess utnyttjande.*

## FORSKNINGSBOLAG

Lantmännen Invest fungerar som ett växthus för forskningsprojekt som har en kommersiell potential.

**Lantmännen AS-Faktor** utvecklar, tillverkar och säljer ”medical food” baserat på protein AF, vilket har stor betydelse för vätskebalansen i kroppens celler. Kliniska studier på människor och djur visar en god effekt på tarm- och magsjukdomar, både vad gäller diaréer och inflammationer. Utvecklingen sker i ett nära samarbete med Sahlgrenska universitetssjukhuset i Göteborg.

Idag finns två produkter på marknaden, SPC-flakes, baserad på specialprocessad spannmål och Salovum, ett äggulepulver. Produkterna säljs främst via apotek.

**Lantmännen BioAgri** utvecklar, marknadsför och säljer biologiska betningsmedel, baserade på naturligt förekommande mikroorganismer, som skyddar utsädet mot utsädesburna sjukdomar. Den aktiva organismen i preparaten Cedomon och Cerall har registrerats inom EU och bolaget bygger nu upp en återförsäljarorganisation i Europa.

## ÖVRIGA BOLAG

**Lantmännen Bygglant** projekterar och uppför byggnader och inomgårdsutrustning för lantbrukets olika produktionsinriktningar. Bolaget har bland annat utvecklat ett lågkostnadskoncept för byggnationer för köttdjur.



Intresset för eldning med biobränsle, bland annat salix, träpellets och halm, har inneburit en ökande marknad för företagets olika gårdspannor och kringutrustning.

**Lantmännen AnalyCen** är ett av Europas ledande laboratorieföretag med 12 laboratorier i Sverige, Danmark, Norge, Finland och Polen. Verksamheten omfattar kemiska och mikrobiologiska analyser och kunderna återfinns inom lantbruk, livsmedel, miljö, veterinärmedicin och läkemedel. Marknaden genomgår betydande strukturförändringar.

Lantmännen AnalyCen investerar i avancerad teknik och stärker sin framträdande position på marknaden. Ett exempel är nya, effektiva tester av läkemedelsrester i vatten.

**Lantmännen Krafft** är sedan flera år marknadsledande på den svenska marknaden för hästfoder. Antalet hästar har tidigare ökat kraftigt, men ökningen har nu avstannat och antalet hästar i Sverige uppskattas till cirka 270 000. Lantmännen Krafft satsar i ökad omfattning på export till främst Frankrike och Italien.

**DOGGY**  
-ALLT DIN HUND BEHÖVER-

**MJAU**  
Det svenska kattmatköket

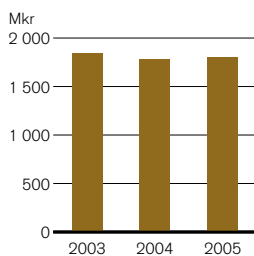
AnalyCen 

**KRAFFT**

## Affärsområde Lantmännen Invest

	2005	2004
Nettoomsättning, mkr	1 798	1 777
Rörelseresultat, mkr	16	30
Rörelsemarginal, %	1	2
Avkastning på sysselsatt kapital, %	34	8
Antal anställda	868	853

## Omsättning



**Lantmännen Doggy** är marknadsledande på katt- och hundmat i Sverige. Under varumärket Bozita har Lantmännen Doggy under de senaste åren tagit marknadsandelar på den tyska marknaden. Marknaden växer, antalet hundar och katter ökar i såväl Sverige som Europa. 2005 lanserade Lantmännen Doggy en världsunik förpackning, Tetra Recart, som ger stora miljövinster jämfört med den traditionella plåtburken.

**Lantmännen SweChick** säljer avelsdjur till slaktkycklingbranschen och exporterar 80 procent av produktionen till främst Danmark, Norge och Island.

**Lantmännen SweHatch**, som är en av Lantmännen SweChicks kunder, levererar daggamla kycklingar till uppfödare i Sverige och för export.

**Lantmännen Solanum** kontraktsoodlar potatis hos lantbrukare i södra Sverige. Potatisen säljs till Procordia Food AB eller vidareförädlas i Lantmännen Solanums anläggning i Kävlinge. Till storköksmarknaden, via Lantmännen Axa, säljs främst skalad respektive färdigkokt potatis och gratänger. Priskonkurrensen är hård och importen av lågprisprodukter från bland annat Holland ökar.

**Lantmännen Reppe** förädlar vete till stärkelsesirap, gluten och finsprit. Stärkelsesirap används inom olika delar av livsmedelsindustrin, bland annat vid tillverkning av konfektyr, glass och drycker. Gluten ger goda baktegenskaper och kvarnar och bagerier är stora kunder. Produktionen och kvalitetskontrollen för sprit är helt anpassad för dryckesindustrin. Merparten av Reppes kunder finns på den nordiska marknaden.

## OMSÄTTNING OCH RESULTAT

Omsättningen uppgick till 1 798 miljoner kronor (1 777), en ökning med 1 procent. Omsättningen i de större bolagen i Lantmännen Invest uppgick till: Byggglant 416 miljoner kronor (403), Doggy 383 miljoner kronor (374), AnalyCen 357 miljoner kronor (315), Reppe 172 miljoner kronor (184), Solanum 140 miljoner kronor (173), SweHatch 138 miljoner kronor (131) och Krafft 122 miljoner kronor (117).

## INFÖR 2006

Under 2006 ska bolagen befästa sina marknadspositioner på den svenska marknaden, samtidigt som fortsatta satsningar görs på exportmarknaden. Innovativ produktutveckling kommer att resultera i att ett antal nya produkter och tjänster kan presenteras under de närmaste åren.

## Visste du att

I Lantmännen Doggys smakpanel ingår 32 anställda hundar och katter som har till huvuduppgift att provsmaka nya smaker.



# Forskning och utveckling

*Lantmännen driver forskning och utveckling inom flertalet bolag och affärsområden. Målsättningen är att effektivisera ägarnas produktion och att ta tillvara åkermarkens resurser på bästa sätt. Starka drivkrafter är kundernas krav på livsmedel som är sunda, säkra och goda, samt enkla att tillaga.*

På koncernövergripande nivå har funktionen Forskning och Utveckling till uppgift att ta tillvara innovativa projekt som befinner sig tidigt i utvecklingen, men som bedöms ha stora möjligheter att utvecklas kommersiellt. Forskning och Utveckling stödjer också utvecklingsfunktionerna i de affärsdrivande bolagen. Prioriterade områden är livsmedel och energi. Enheten har även en viktig uppgift som innovationscentrum, samt som länken

mellan universitetens forskning och Lantmännens affärsverksamhet. Lantmännen driver många projekt i nära samarbete med universitet och högskolor, både i Sverige och andra länder.

## FORSKNINGSINTENSIVA FÖRETAG

Affärsområdenas utvecklingsenheter är främst inriktade på den egna verksamhetens behov.

Svalöf Weibull är ett forskningsintensivt företag och satsar motsvarande cirka 20 procent av omsättningen för att få fram bättre utsäde och nya sorter för främst stråsåd, oljevaxter och vallväxter. Svalöf Weibull är också delägare i bioteknikföretaget BASF Plant Science, BPS, som bedriver grundläggande forskning inom genmodifiering av växter.

Lantmännen Analycen AB, som ingår i affärsområde

## ThermoSeed® – varmluft ger friskt och sunt utsäde



I september 2005 invigdes världens första ThermoSeed-anläggning i Skara.

I ThermoSeed-processen behandlas utsädet med varmluft, istället för kemikalier, för att bli fritt från växtsjukdomar med bibehållen grobarhet. Eftersom inga tillsatser används är utsädet enkelt och ofarligt att lagra och hantera – en stor förbättring för både miljö och arbetsmiljö.

ThermoSeed är en svensk uppfinning och idén uppstod på institutionen för Lantbruksteknik vid Sveriges Lantbruksuniversitet, SLU, i början av 1990-talet. 1996 bildades Acanova AB, ett avknopningsföretag med bland andra Lantmännen och SLU Holding AB som delägare.

Metoden har utvärderats och förbättrats, med stöd från EU:s Life-fond, tillsammans med forskare från framstående institut i olika europeiska länder. Under sex år har 170 fältförsök i sju länder genomförts. Anläggningen i Skara är den första i stor skala, med en kapacitet på 1 000 ton utsäde per vecka.

ThermoSeed®-projektet är ett exempel på en lyckad samverkan mellan Lantmännen, utvecklingsföretag och forskare. En tidig kundkontakt är viktigt för att få rätt input till utvecklingen. En annan framgångsfaktor är att man under hela projekttiden haft en dialog med berörda myndigheter, i detta fall Statens utsädeskontroll, som våren 2005 godkände metoden.

Metoden lanseras nu internationellt av Seed-Gard AB, delägt (46%) av Lantmännen. ThermoSeed ersätter kemiska preparat och passar både ekologisk och konventionell odling.

Lantmännen Invest, är ett av Europas ledande laboratorie-företag med inriktning mot kemiska och mikrobiologiska analyser.

Lantmännen AS-Faktor utvecklar, tillverkar och säljer ”medical food” baserad på protein AF, som visat sig ha god effekt på tarm- och magsjukdomar, både hos djur och människor.

Lantmännen Bioagri AB är specialiserat på biologiska betningsmedel, baserade på naturligt förekommande mikroorganismer.

Inom Lantmännen Mills, Lantmännen Axa och Lantmännen Unibake inriktas forskningen främst på hälsa och nutrition.

Lantmännen Lantbruk driver egna försöksgårdar och utvecklingsarbetet inriktas på kvalitet och produktivitet.

Inom energiområdet satsar Lantmännen framför allt på utveckling av nya bränsleprodukter som baseras på råvaror från åkermarken.

#### FORSKNINGSSTIFTELSE

Redan tidigt grundade flera Lantmännenföreningar egna forskningsstiftelser, som idag koordineras genom Lantmännen FoU.

SL-stiftelsen och VL-stiftelsen bildades för tjugo år sedan av dåvarande Skånska Lantmännen respektive Västsvenska Lantmän, som avsatte 36 miljoner kronor till forskning. Ändamålet var – och är – att gynna avsättning av jordbruksprodukter från respektive region. Hittills har stiftelserna satsat närmare 75 miljoner kronor på att bygga upp forskning främst kring cerealernas olika användningsområden.

Stiftelsen Cerealia FoU främjar vetenskaplig forskning och utveckling inom området cerealier. Sedan stiftelsen bildades 1986 har cirka 130 miljoner kronor anslagits till forskning. Verksamheten drivs som projekt av forskare vid universitet och högskolor i Sverige och utomlands. Stiftelsen stödjer också kunskapsspridning genom bland annat ”C – en idétidsskrift om cerealier” och arrangerar årliga seminarier.

### Agrodiesel 15 – patenterat drivmedel



Efter många års forskning och utveckling lanseras efter sommaren 2006 Lantmännens patenterade biodieselmedel, Agrodiesel 15.

Lantmännens miljöbränsle består till 85 procent av ”vanlig” diesel av miljöklass 1 och till 15 procent av förnyelsebara råvaror, som raps och vete. Förbränningen av biokomponenten ger inte något nettotillskott till atmosfären av växthusgasen koldioxid, dessutom är utsläppen av andra skadliga ämnen låga. Partikelutsläppen minskar med cirka 20 procent när en buss körs på Agrodiesel 15, jämfört med utsläppen vid körning på ren miljöklass 1. Agrodiesel 15 har god tändvillighet och hög flampunkt, vilket är viktigt för brandsäkerheten. Agrodiesel 15 är en kemiskt stabil lösning som är klar och fin och skiktar sig inte.

Det nya miljöbränslet har genomgått många olika slags tester, alla med utmärkt resultat: tester för bränslespecifikation, kortare emissionstester, långtidstester på 500–1 000 timmar, samt ett vinterfälttest. Bränslet har också använts i busstrafiken i Sala under ett helt år, utan några problem.

Agrodiesel 15 är baserat på ett patent, som Lantmännen genom företaget Lantmännen Agro-fuel AB har rättigheterna till i ett sextiotial länder.

# Hållbarhet i hela värdekedjan



*Att producera säkra och sunda livsmedel, utveckla framtidens jordbruk och ställa om energisektorn är några av samhällets största utmaningar för att nå ett hållbart samhälle.*

Lantmännen, med verksamheter i hela värdekedjan från växtförädling till konsument, har ett stort ansvar och stora möjligheter att bidra till detta arbete. Inom koncernen finns kompetens inom forskning och utveckling av framtida grödor och genom hela livsmedelskedjan eftersträvas innovativa lösningar och produkter.

Lantmännen ska ta tillvara åkermarkens livgivande och värmande kraft på ett framsynt och ansvarsfullt sätt.

Att arbeta med dagens problem, vara uppmärksam på lönsamheten och samtidigt se till att inte tappa den långsiktiga kursen mot hållbarhet är, kortfattat, Lantmännens strategi för hållbar utveckling.

För att strategiskt kunna hantera utmaningar på både

kort och lång sikt använder Lantmännen fyra principer som definierar ekologisk och social hållbarhet. En del företag använder begrepp som samhällsansvar och socialt ansvar, CSR (Corporate Social Responsibility). Alla dessa begrepp ryms inom Lantmännens arbete med hållbar utveckling. Inom social hållbarhet ryms hur Lantmännens verksamheter påverkar människors möjligheter att tillgodose sina grundläggande behov. Det kan gälla god hälsa, delaktighet på arbetsplatsen, säkra produkter och sunda livsmedel. Lantmännens strategi och initiativ inom medarbetarområdet är det tydligaste området inom social hållbarhet och under 2005 har en ny koncernfunktion för personalfrågor etablerats.

## ORGANISATION

Samtliga verksamhetsansvariga i koncernen har ett ansvar för att strategiskt arbeta med Lantmännens policy för

hållbar utveckling. Ytterst ansvarig är koncernledning och styrelse. Avdelning Hållbar Utveckling, inom koncernstab Information & Kommunikation, ansvarar för att arbetet bedrivs på ett samordnat, resurseffektivt och väl integrerat sätt i hela koncernen.

2005 bildades ett Hållbarhetsråd med uppgift att bereda frågor till koncernledningen och säkerställa förankring inom Lantmännenkoncernen.

### HÅLLBARHETSANALYSER

Lantmännens verksamheter har kommit olika långt i arbetet med hållbar utveckling. För att skapa en gemensam plattform genomförs under 2005/2006 hållbarhetsanalyser inom alla verksamheter. Analyserna speglar styrkor och svagheter samt hot och möjligheter i förhållande till Lantmännens huvudstrategier och utgör underlag för målformuleringar, styrtalet, ledningssystem och prioritering av aktiviteter. Analyserna ligger också till grund för olika samarbetsprojekt.

### LEDNINGSSYSTEM

Inom koncernen finns flera olika ledningssystem: ISO 14001 för miljö, ISO 9001 för kvalitet, ISO 22000 för livsmedelssäkerhet och SS 62 77 50 för energiledning. Andra standarder som används inom området för livsmedelssäkerhet är HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), DS 3027 (Dansk Standard), BRC (British Retail Consortium) och IFS (International Food Standard).

Under våren 2006 genomförs en inventering av koncernens ledningssystem samt en behovsanalys. Analysen ligger sedan till grund för utökad samverkan kring ledningssystem.

### UPPFÖRANDEKOD

Lantmännen är idag en internationell koncern med närvaro i 19 länder och med underleverantörer från många fler. Internationalisering och den nya organisationen som infördes 2005, skapar många möjligheter för ett utökat och förbättrat hållbarhetsarbete, men kräver också styrmedel och verktyg som tar hänsyn till skillnader i verksamheter, kultur, lagstiftning och affärstradition.

För att säkerställa att koncernens policies tillämpas både inom koncernen och av leverantörer samt att all

verksamhet genomförs av Lantmännens värderingar förbereds arbetet med en uppförandekod under 2006.

### LANTMÄNNENS SAMLADE HÅLLBARHETSARBETE

Arbetet för hållbarhet i hela värdekedjan, från jord till bord, bedrivs inom vart och ett av Lantmännens tio affärsområden. Det synliggörs här i ett övergripande perspektiv genom en indelning i fyra områden; Gård & Odling, Livsmedel, Hem & Fritid och Energi.

#### Gård & Odling

Bredd och förnyelse är två viktiga förutsättningar för Lantmännens fortsatta utveckling av hållbara odlings-system på en alltmer global marknad.

Lantmännen Bioagri och SeedGard är på väg att etablera sig på världsmarknaden för kemiska medel för betning av utsäde, en marknad som domineras av stora multinationella kemiföretag. Lantmännen Bioagri säljer och utvecklar produkter som baseras på naturligt förekommande mikroorganismer. SeedGard marknadsför ThermoSeed, en ny miljövänlig metod, som utvecklats i samarbete med forskare vid Sveriges Lantbruksuniversitet. Utsädet behandlas effektivt med varm, fuktig luft istället för med kemikalier.





Lantmännen arbetar med ett flertal olika odlingskoncept med inriktning mot kvalitet och ekologisk hållbarhet. Några exempel är Svenskt Sigill, KRAV samt danska Natur+ och Økologiskt Statskontrollerat.

2005 lanserade Lantmännen Lantbruk tre nya affärskoncept; Lantmännen Premium, Lantmännen Eko och Lantmännen Standard, för att möta förädlingsindustrins olika specifikationer för ekonomi, kvalitet och miljö. Premium är spetskonceptet, som kan skräddarsys för kunder med långtgående krav på livsmedelssäkerhet, spårbarhet, dokumentation och miljöanpassning.

#### Livsmedel

För att ge fler människor möjlighet att äta gott och sunt till rimliga priser, satsar Lantmännen stora resurser på forskning och utveckling av nya livsmedel och måltidskoncept.

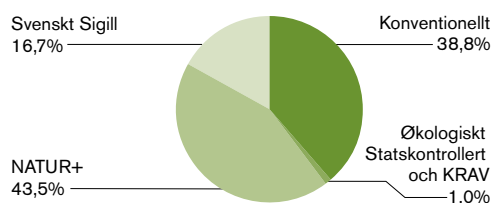
Lantmännen var först att lansera fullkornspasta, som blivit ett sunt vardagsalternativ för alltfler. Även försäljningen av fullkornsbröd ökar kraftigt och Lantmännen introducerar nu milt fullkorn, ett vitt vete med samma goda egenskaper som det mörka fullkornsbrödet vad gäller fibrer, vitaminer och antioxidanter.

Gooh, Lantmännens nya snabbmatskedja, är ett helt nytt koncept för färsk färdigmat. En helt ny mikrovågsbaserad teknik ger en högkvalitativ och säker produkt med extra lång hållbarhet. Operakällaren i Stockholm har komponerat menyerna och råvarorna kommer, så långt det är möjligt, från svenska gårdar och producenter.

Transporter är ett av de viktigaste områdena där Lantmännen kan bidra till stora miljöförbättringar. Lantmännen arbetar för att både effektivisera logistiken och utveckla alternativa fordonsbränslen och mer hållbara transportalternativ. 2005 investerade Lantmännen i nya järnvägsvagnar med Bra Miljövalsintyg – ett led i att motivera fler kunder att använda spårtrafik.

Den nya kvarn som byggs i danska Vejle kommer, med sin närhet till många av de största kunderna, tillgång till närodlad spannmål och närhet till hamn, att bidra till minskade landtransporter och ökade båttransporter. Vejle, som blir Europas modernaste kvarn, kommer dessutom att uppfylla de högsta kraven för hygien, livsmedelssäkerhet och miljö.

#### Miljöanpassat bagerimjöl



KRAV och Økologiskt Statskontrollerat definierar kraven för ekologisk mjölråvara i Sverige respektive Danmark. Svenskt Sigill garanterar produktion som lever upp till krav på kvalitet, miljöansvar och öppna svenska landskap. Natur+ är ett danskt kvalitets- och miljökoncept som bland annat förbjuder stråförkortningsmedel.

#### Hem & Fritid

Lantmännen är en ledande producent av foder för sällskapsdjur. I både hästfoder från Lantmännen Krafft och hundmat från Lantmännen Doggy används i stor utsträckning certifierade spannmålsråvaror. Trenderna inom produktutvecklingen av djurmat följer de trender vi ser inom livsmedel; det sker en ständig utveckling av bland annat lightprodukter.

Lantmännen Doggy introducerade 2005, som första företag i världen, våt kattmat i en tetraförpackning som ger stora miljövinster, bland annat genom effektivare transporter och mindre avfallsvolymer.

Lantmännens butikskedja, Lantmännen Granngården, med butiker över hela landet, har ett brett sortiment för djur och trädgård. Försäljningen av biobränslen ökar, liksom även av flera miljöanpassade produkter, till exempel smörjoljor och produkter för rengöring och trädgårdsgödsel.

Lantmännen Granngårdens Park & Mark-verksamhet vänder sig till företag och kommuner. Lantmännens kunskap inom växtodling utgör basen för en unik grönytekompetens och flera golfbanor är uppdragsgivare.

#### Energi

Lantmännen har en nyckelroll i arbetet med att minska beroendet av oljan och leder kompetensutvecklingen inom området bioenergi – från växförädling och odling till teknik och logistik.

Lantmännen var först i Sverige med att lansera låginblandning av etanol i bensin och driver en spann-



målsbaserad anläggning i Norrköping som producerar 55 000 kubikmeter etanol per år.

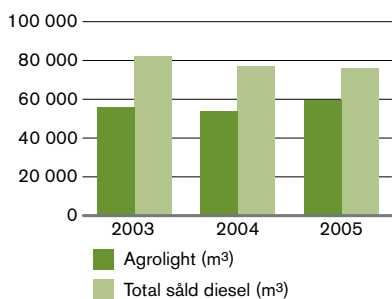
RME, rapsmetylater från oljeväxter, är idag det viktigaste alternativet till fossil diesel. Lantmännen investerar i en ny biodieselanläggning i Karlshamn som tas i drift sommaren 2006.

För att ytterligare öka andelen biobränsle i diesel har Lantmännen Energi utvecklat en ny produkt, Agrodiesel 15, med 15 procent inblandning av förnybara råvaror, som lanseras hösten 2006.

EUs jordbruksreform 2005 ökar intresset för salix-plantering, såväl i Sverige som utomlands. Lantmännens sortmaterial är det bästa som finns att tillgå och exportmarknaden växer snabbt. Till exempel byggs i Skottland ett större kraftverk som ska eldas med biobränsle. Lantmännen kommer att bli en stor leverantör och ramavtal för planering av 4 000 hektar har tecknats. Lantmännen arbetar även på försöksstadiet med utveckling av andra energigrödor.

Koncernens nya tjänstebilspolicy har en tydlig inriktning mot hållbar utveckling.

#### Andel miljöanpassat drivmedel



Andel försäld mängd miljöanpassad diesel, (Agro Light med 2 procent inblandning av RME), har ökat jämfört med 2004. Ökningen beror på större fokus kring miljömässiga och tekniska fördelar samt att prisskillnaden jämfört med övrig diesel varit marginell.



För mer information om Lantmännens arbete med hållbar utveckling hänvisas till redovisningen "Steg mot hållbarhet 2005", som publiceras på [www.lantmannen.com](http://www.lantmannen.com)

# Medarbetarna i Lantmännen

*Lantmännens vision, ”Vi gör det bästa av vår jord och ger alla möjligheter till ett sundare liv”, innebär för medarbetarperspektivet ett sunt och utvecklande arbetsklimat och medarbetare som är stolta över att tillhöra koncernen.*

Lantmännenkoncernen står inför stora utmaningar och HR-arbetet måste utvecklas inom alla områden. Gemensamma strukturer och processer samt samsyn i viktiga frågor krävs inför de stora förändringarna i koncernen.

Hösten 2005 inrättades en gemensam HR-stab. Inom funktionen finns fyra huvudområden; compensation & belöning, kompetens & ledarförsörjning, arbetsgivarfrågor & support samt verksamhetsutveckling.

## MÄTNINGAR GER INSIKT

Som ett led i Lantmännens förändringsarbete har omfattande ägar-, kund- och medarbetarundersökningar genomförts under 2005. Medarbetarundersökningen, som omfattar alla enheter, avslutas först våren 2006 och kommer sedan att genomföras årligen. Frågorna handlar bland annat om vad som påverkar medarbetarnas motivation och hur man anser att ledarskapet bedrivs på den egna arbetsplatsen och inom koncernen. Svaren hittills visar relativt stor spridning mellan olika verksamheter och olika länder.

HR-staben har en viktig uppgift i det fortsatta förändringsarbetet, också i den dagliga affärsverksamheten. Ökade krav på förnyelse, effektivitet och samverkan ställer krav på nya arbetssätt, aktivt ledarskap och gemensamma värderingar.

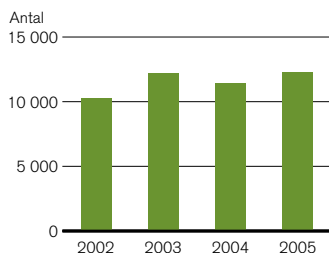
## HÄLSOARBETE

I begreppet sunt arbetsklimat ligger också att främja medarbetarnas hälsa. Den gedigna kompetens som Lantmännen besitter efter mångårigt arbete med forskning, kostrådgivning och samarbete med nordisk elitidrott ska ligga till grund för ett gemensamt hälso-program för hela koncernen.

Under 2005 inleddes arbetet med en gemensam företagshälsovård och Lantmännens HälsoAkademi som en del av satsningarna. Hälsocoacher har utsetts, som ska stödja lokala hälsoaktiviteter. Dessutom kommer hälsoarbetet att ingå i affärsplanarbetet för varje affärsområde.

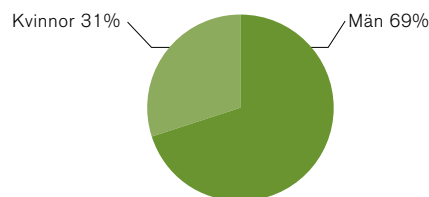
Sjukfrånvaron i koncernens moderföretag låg 2005 på 4 procent och av den totala sjukfrånvaron svarade långtidssjukskrivningarna för 56 procent. Lantmännen bedriver ett aktivt arbete med att förebygga och få ner antalet sjukskrivningar.

## Antal anställda



Antalet anställda ökade under året från 11 387 till 12 230, främst beroende på förvärvet av Kronfågel.

## Andel kvinnor och män



### JÄMSTÄLLDHET OCH MÅNGFALD

Jämställdhets- och mångfaldsarbetet är viktigt för Lantmännens framtida kompetensförsörjning och långsiktiga lönsamhet. I ett första steg inriktas arbetet på att förbättra balansen mellan män och kvinnor. Den kulturella mångfalden ska också främjas.

Andelen kvinnor i Lantmännens koncernledning har ökat markant det senaste året. Lantmännen är emellertid fortfarande en mansdominerad organisation. År 2005 var 31 procent kvinnor och 69 procent män av totalt 12 000 medarbetare.

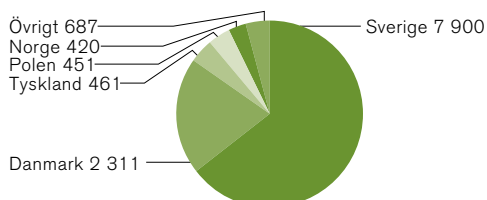
### LÅNGSIKTIG KOMPETENSFÖRSÖRJNING

Under senhösten 2005 fattades beslut om att genomföra ett koncernövergripande traineeprogram där 15 unga akademiker från Sverige och Danmark får möjlighet att lära känna hela koncernen och dess möjligheter. Rekrytering till programmet startar våren 2006. Programmet omfattar fyra individuella praktikperioder, varav en utomlands. Parallellt med praktiken löper ett gediget utbildningsprogram som innehåller bland annat ledarutveckling, projektledning och affärsmannaskap.

Traineeprogrammet ska bidra till att säkra koncernens långsiktiga försörjning av ledare, specialister och medarbetare till olika nyckelbefattningar.



### Antal anställda per land



# Så här är Lantmännen uppbyggt

*Svenska Lantmännen ägs av 49 000 lantbrukare runt om i landet. Företaget är kooperativt och varje medlem har en röst. Vid en extra föreningsstämma den 14 november beslutades om en ny medlemsorganisation.*

Distrikt ersätter kretsar och marknadsomsområden. Distrikten är basen för Lantmännens medlemsverksamhet. Distriktsstyrelserna skall arbeta för den samlade Lantmännenkoncernen och ansvarar även för medlemsfrågorna.

Under året har mycket arbete lagts på att förankra och informera om förslaget till ny medlems- och ägarorganisation. Ägartidningen Grodden har kontinuerligt rapporterat och i augusti gick ett särtryck om förslaget till ny organisation ut till samtliga ägare. Beslutet är en naturlig följd av arbetet inom "Att äga Lantmännen" och en anpassning till koncernens nya struktur.

Medlemskap i Lantmännen innebär flera roller, vilka ställer olika krav och ger olika möjligheter. Det handlar om att vara både ägare, kund och leverantör. Ägarrollen ger möjlighet till ett aktivt ägarengagemang. I rollen som

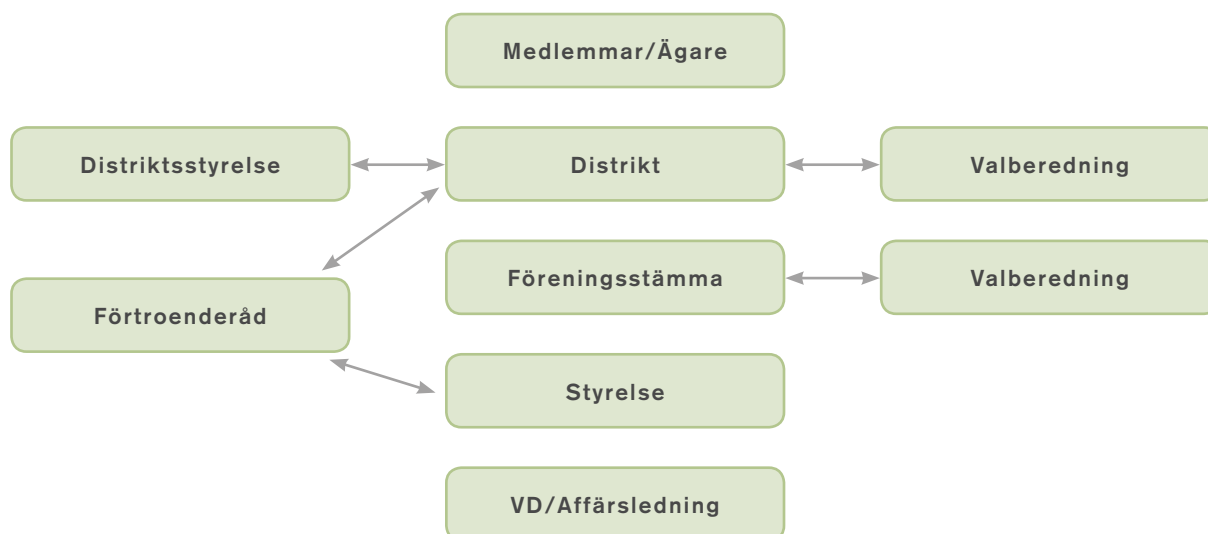
ägare är medlemmarna enligt den nya organisationen organiserade i distrikt där man vid distriktsstämman årligen utser en distriktsstyrelse. Den övergripande uppgiften är att vara en länk mellan föreningen och medlemmarna i distriktet. Syftet med den nya medlemsorganisationen är ett breddat engagemang och större inflytande.

## FÖRENINGSTÄMMA

Föreningsstämman är Lantmännens högsta beslutande organ. Stämman hålls i normalfallet en gång per år. Stämman avhandlar det föregående årets verksamhet, behandlar inkomna motioner, väljer styrelse och beslutar om ansvarsfrihet för styrelse och VD.

Ordinarie föreningsstämma hölls den 12 maj i Stockholm med 107 stämmofullmäktige. Stämman behandlade en rad motioner, bland annat angående spannmålshantering och KRAV-produkter. Vid en extra föreningsstämma den 14 november fattades ett enhälligt beslut om den nya medlemsorganisationen. Vid extrastämman informerades även om fusionen med Norrbottens lantmän.

## Ny medlemsorganisation



### FÖRVALTNINGSRÅD BLIR FÖRTROENDERÅD

Förvaltningsrådet har under året haft tydligt fokus på framtid och organisatoriska frågor. I den nya organisationen ersätts förvaltningsrådet av ett förtroenderåd. Koncernstyrelsen får här ett forum att diskutera frågor direkt med distriktens ordförande. Rådet skall tillsammans med styrelsen verka för en positiv utveckling av föreningen genom att vara rådgivande i utvecklingsfrågor av mer långsiktig karaktär. Förtroenderådet ger också möjligheter till erfarenhetsutbyte mellan distrikten.

### DISTRIKTSSTÄMMA

Distrikten är den nya basen för medlemmarnas roll som ägare av Lantmännen. Under våren kallas samtliga medlemmar i varje distrikt till distriktsstämma, där representanter från koncernstyrelsen och koncernledningen medverkar. Till skillnad mot tidigare utser distriktsstämman direkt vilka som ska utgöra fullmäktige vid föreningsstämman. För varje påbörjat 500-tal medlemmar i distriktet väljer man en fullmäktige till föreningsstämman. Ordföranden är självskriven ledamot. Landet är uppdelat i 32 distrikt.

### MEDLEMSORGANISATIONEN FÖRSTÄRKS

Att bygga upp en väl fungerande medlems- och ägarorganisation som representerar hela koncernen, har hög prioritet. De förtroendevalda får genom den nya organisationen möjligheter och ett tydligare ansvar, att engagera sig i den samlade koncernens verksamhet.

Som stöd för distriktsstyrelserna har regionalt medlemsansvariga utsetts. De medlemsansvariga spelar en viktig roll för att säkerställa att den nya organisationen snabbt blir etablerad. På koncernstab Information & Kommunikation har en funktion för ägarkommunikation skapats.



Lantmännens distriktsorganisation.



## Del i vinst och värdetillväxt

*Lantmännens uppdrag är dubbelt, att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar och att maximera avkastningen på ägarnas kapital. Det är många faktorer som ska vägas samman när det ekonomiska utbytet med föreningen ska utvärderas. Återbäring, efterlikvid, insatsutdelning och insatsemission är konkret nytta för Lantmännens ägare. Under de senaste fem åren har totalt 1 306 miljoner kronor delats ut till ägarna.*

Som medlem i Lantmännen är man ofta både ägare, kund och leverantör. Ägarrollen erbjuder möjlighet till ett aktivt engagemang. Här kommer frågor om inflytande, avkastning på insatser, värdetillväxt och utdelning i fokus. I brukarrollen kommer lönsamheten på den egna gården i främsta rummet; som kund är man köpare av varor från Lantmännen och som leverantör säljer man varor genom föreningen.

### INSATSKAPITAL

Lantmännens medlemmar bidrar med riskkapital i form av insatser. Insatserna ägs av medlemmarna men föreningen disponerar pengarna under medlemskapet.

Varje ägare bygger upp ett kapital på sitt insatskonto genom efterlikvid, återbäring och insatsutdelning. Det finns

också möjlighet att göra kontanta insättningar. Insatsen beräknas som 10 procent av medlemmens genomsnittliga omsättningsväde med föreningen under 5 år, det vill säga värdet av inköp och försäljning. Lägsta insats är 5 000 kronor och högsta belopp är 150 000 kronor. Medlemmen har dessutom ett konto för insatsemission.

Vid utgången av 2005 uppgick insatskapitalet till 1 040 miljoner kronor. Av detta var 800 miljoner kronor inbetalt och 240 miljoner kronor emitterat kapital.

### LANTMÄNNENS ÄGARE

Vid början av 2006 uppgick antalet direktanslutna medlemmar till 41 000, inklusive 1 856 medlemmar från Norrbottens lantmän som infusionerades från årsskiftet.

Dessutom finns 4 900 medlemmar i 25 lokalföreningar i södra och västra Sverige. Här har lokalföreningarna avtal med Lantmännen och får del av återbäring och efterlikvid från omsättningen med Lantmännen. Kalmar Lantmän, med 2 800 medlemmar, är organisationsmedlem i Lantmännen. Det innebär samarbete i vissa frågor, men att medlemmarna får sitt ekonomiska utbyte direkt med Kalmar Lantmän. Det totala antalet medlemmar i Lantmännen uppgår i det närmaste till 49 000.

Antalet lantbrukare minskar i hela landet och därmed



även medlemsantalet i Lantmännen. Lantbruken blir färre och större och de stora svarar för en ökande andel av omsättningen i Lantmännen.

#### AVKASTNINGSKRAV

Målet för Lantmännen är att uppnå en avkastning på eget kapital efter skatt på 10 procent.

Målet bryts ner på affärsområden och dotterbolag. Avkastningskravet varierar mellan affärsområden och bolag, där utgångspunkten är verksamhetens närhet till lantbrukaren.

Verksamheter nära lantbrukaren har ett lägre krav på avkastning, kopplat till Lantmännens uppdrag – att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar.

Avkastningen på eget kapital 2005 uppgick till 8 procent.

#### DEL I VINSTEN – EN TYDLIG NYTTA

Ägarna får del av Lantmännens vinst genom:

- Utdelning på insatskapitalet som beräknas i procent av insatskapitalet.
- Efterlikvid och återbäring på gjorda leveranser och inköp som beräknas i procent av medlemmens affärsvolym med Lantmännen under året.
- Insatsemmission som innebär att fritt eget kapital förs över till medlemmarna i form av insatskapital.

Avsikten är att utdelningsnivån ska anpassas med beaktande av bland annat finansiell ställning, resultat, kassaflöde, investeringsbehov och förväntad lönsamhet. Mål för den finansiella ställningen är att soliditeten ska överstiga 40 procent. Givet detta ska den sammantagna utdelningen på insatskapitalet, efterlikviden och återbäringen motsvara minst en tredjedel av koncernens resultat före skatt, mätt över en treårsperiod.

Under de senaste fem åren har totalt 1 306 mkr delats ut till ägarna i form av återbäring, efterlikvid, insatsutdelning och insatsemmission.

#### Utdelning till ägarna

Mkr	2001	2002	2003	2004	2005
Insatsemmission	171	–	–	39	100
Insatsutdelning	23	38	38	49	51
Återbäring/efterlikvid lokal*	69	89	84	65	75
Återbäring/efterlikvid central*	75	72	70	134	64
<b>Totalt</b>	<b>338</b>	<b>199</b>	<b>192</b>	<b>287</b>	<b>290</b>

\* Återbäringen har fram till och med 2005 delats upp i en lokal del baserad på marknadsområdets resultat och en del baserad på hela föreningens resultat. Efter införandet av den nya medlemsorganisationen 2006 kommer återbäringen enbart att baseras på hela föreningens resultat.

# Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Svenska Lantmännen ek för, org.nr. 769605-2856, får härmed avge årsredovisning för verksamhetsåret 2005. Resultatet av årets ekonomiska verksamhet samt moderföretagets och koncernens ekonomiska ställning framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar.

## KONCERNENS VERKSAMHET OCH ORGANISATION

Svenska Lantmännen-koncernen är en av Nordens största koncerner inom livsmedel, energi och lantbruk.

Från mars 2005 är Svenska Lantmännen-koncernen organiserad i tio affärsområden. Kärnverksamheten som riktar sig till lantbrukare bedrivs inom affärsområde Lantmännen Lantbruk. Övriga affärsområden är Svalöf Weibull, Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner, Lantmännen Granngården, Lantmännen Energi, Lantmännen Mills, Lantmännen Axa, Lantmännen Unibake samt Lantmännen Invest. Det under året nytillkomna affärsområdet Lantmännen Kronfågel bildar koncernens tionde affärsområde.

## FÖRÄNDRINGAR I KONCERNEN

I mars 2005 förvärvades 91 procent av Spira AB, namnändrat till Lantmännen Kronfågel Holding AB, med dotterbolagen AB Kronfågel i Sverige och Danpo A/S i Danmark. Kronfågelkoncernen är Skandinavians största producent av livsmedel baserade på kyckling. Koncernen hade en omsättning på 2 501 mkr för hela 2005 och hade 1 529 antal anställda. Kronfågel konsolideras i Lantmännenkoncernen från 1 maj 2005.

Affärsområde Lantmännen Axa har förvärvat Semper Foodservice AB, namnändrat till Lantmännen Axa Foodservice AB, som är Nordens ledande leverantör av frysta pannkakor. Bolaget ingår i koncernen från och med 1 oktober. Omsättningen oktober–december uppgick till 53 mkr och antalet anställda till 94.

Lantmännen Finans AB har startats under året för att bedriva finansieringssamarbete med de företag i koncernen som säljer finansierbara objekt, främst inom maskinverksamheten.

Inom affärsområde Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner har beslut fattats dels om ändrad representation av traktormärken, dels om sammanslagning

av Lantmännens lantbruksmaskinverksamheter till ett bolag.

## OMSÄTTNING OCH RESULTAT

Nettoomsättningen i Svenska Lantmännen-koncernen 2005 uppgick till 29 807 mkr (28 197), en ökning med sex procent. Omsättningen i affärsområde Kronfågel maj – december uppgick till 1 721 mkr. Exklusive Kronfågel är omsättningen oförändrad i jämförelse med 2004.

Omsättningen inom affärsområde Lantmännen Energi ökade med tjugo procent. Den största ökningen redovisade bränslepellets och etanol.

Omsättningen inom affärsområde Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner har ökat med tio procent. Både anläggningsmaskiner och lantbruksmaskiner visade en stark ökning.

Inom affärsområde Lantmännen Lantbruk minskade omsättningen med åtta procent. Den största minskningen återfanns inom spannmål, foder och gödselmedel.

## RÖRELSERESULTAT

Rörelseresultatet för Svenska Lantmännen-koncernen uppgick till 120 mkr (778) en minskning med 85 procent. I rörelseresultatet ingår reavinster från fastighetsförsäljningar med 130 mkr (95), jämförelsestörande poster bestående av kundförluster på –53 mkr, kostnader för brand i bageriet i Örebro med –23 mkr, reservering för kostnader med anledning av ny salmonellasmitta – 20 mkr samt strukturkostnader inom flera affärsområden uppgående till –499 mkr.

Rörelseresultatet i Lantmännen Kronfågel maj–december 2005 uppgick till –80 mkr och möts på koncernnivå av upplösning av negativ goodwill med 80 mkr.

## STRUKTURKOSTNADER

Rörelseresultatet har påverkats negativt av strukturkostnader. Förändringar i omvärlden har medfört behov av översyn av verksamheterna inom flera affärsområden. Inom affärsområde Lantmännen Lantbruk har anläggningar inom spannmåls- och foderverksamheterna skrivits ned med –174 mkr med anledning av beslutade förändringar inom anläggningsstrukturen. Reservering har gjorts med –19 mkr för beslutade reduceringar av

antalet anställda med anledning av den ändrade marknadsorganisationen.

Inom affärsområde Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner har resultatet belastats med kostnader för den ändrade traktormärkesrepresentationen, med bland annat nedskrivning av varulager, personalkostnader samt övriga strukturkostnader, totalt -77 mkr.

Inom affärsområde Lantmännen Axa har anläggningar skrivits ned och avsättningar gjorts för strukturkostnader vid förändringar inom bageriverksamheten med -121 mkr.

Inom affärsområde Lantmännen Mills har nedskrivning av goodwill och anläggningar gjorts med -64 mkr.

#### RESULTAT EFTER FINANSNETTO

Resultat efter finansnetto uppgick till 526 mkr (720). I finansnettot ingår reavinster från avyttring av aktier totalt till 455 mkr, varav de största är Karlshamns AB 377 mkr, Ceba AB 30 mkr samt Biomar A/S 38 mkr.

#### RESULTAT EFTER SKATT

Resultat efter skatt uppgick till 511 mkr (383).

#### INVESTERINGAR

Koncernens investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 1 263 mkr (873).

#### MILJÖINFORMATION

Koncernen bedriver i enlighet med miljöbalken anmälningspliktig verksamhet i 106 anläggningar och tillståndspliktig verksamhet i 39 anläggningar i Sverige. Koncernens tillstånds- och anmälningspliktiga verksamheter utgörs av spannmålsanläggningar, kvarnar, fabriker för tillverkning av foder, etanol, bränslepellets samt pasta och frukostprodukter. Påverkan av den yttre miljön sker i huvudsak genom buller, utsläpp till luft, energiförbrukning, transporter samt avfall.

#### PERSONAL

Antalet anställda i Svenska Lantmännen-koncernen har under året uppgått till 12 230 (11 387), varav 7 900 (7 477) i Sverige. Ökningen av antalet anställda hänförs sig främst till förvärvet av Kronfågel. I moderföretaget uppgick antalet anställda till 1 403 (1 529). Minskningen avser affärsområde Lantmännen Lantbruk.

#### VERKSAMHETEN I INTRESSEFÖRETAG

Viking Malt Oy ägs av Svenska Lantmännen till 37,5 procent, Polttime Yhtiöt Oy till 50 procent samt extern

delägare till 12,5 procent. Viking Malt bedriver maltproduktion i Finland, Sverige och Litauen. Omsättningen uppgick till 746 mkr (683). Resultatet efter finansnetto uppgick till -53 mkr (-9).

Svenska Foder AB ägs av Lantmännen till 49 procent och till 51 procent av Dansk Landbrugs Grovvarereselskab, DLG, Danmark. Företaget säljer egentillverkat foder och växtodlingsprodukter till lantbrukare samt bedriver spannmålshandel. Omsättningen uppgick till 1 617 mkr (1 583) och resultatet efter finansnetto till 13 mkr (4).

Scandinavian Farmers AB har bildats under året tillsammans med Dansk Landbrugs Grovvarereselskab, DLG, Danmark, för att utveckla de båda ägarnas verksamhet på den baltiska och östeuropeiska marknaden. Lantmännen dotterbolag Farm Plant Eesti AS, Estland, som ägdes till 85 procent av Lantmännen, ingår nu i det nya bolaget tillsammans med verksamheter från DLG. Omsättningen 2005 uppgick till 771 mkr och resultatet efter finansnetto till 0 mkr.

Melia Oy, Finland ägs av Lantmännen Mills AB till 25 procent och till 75 procent av Raisio Oy, Finland. Melia bedriver produktion och försäljning av mjöl, frukostprodukter och pasta i Finland. Omsättningen uppgick till 664 mkr (659) och resultatet efter finansnetto till 34 mkr (72).

Leibur AS, Estland, ägs av Lantmännen Axa AB till 45 procent och till 55 procent av Vaasan & Vaasan Oy, Finland. Leibur är Estlands största bageri. Omsättningen uppgick till 161 mkr (154) och resultatet efter finansnetto till 31 mkr (27).

#### FINANSIELLA RISKER

Lantmännen finanspolicy beskriver hur koncernens finansiella risker skall hanteras inom finansverksamheten och i affärsverksamheterna. Med finansiella risker avses risken för fluktuationer i koncernens resultat och kassaflöde till följd av förändringar av priser, valutakurser, räntenivåer, refinansiering samt kredit och motpartsrisker. En särskild Riskkommitté har inrättats.

Koncernens olika riskpolicys bildar det ramverk för mandat och risklimiter som koncernens Riskkommitté tillsammans med de olika verksamhetsområdenas styrelser beslutat om. Koncernens finansiella transaktioner och risker hanteras och kontrolleras centralt av moderföretagets finansavdelning. Den övergripande målsättningen för koncernstab Finans är att svara för en kostnadseffektiv finansiering samt att minimera negativa effekter på koncernens resultat till följd av marknadsfluktuationer. Styrelsen och Riskkommittén får löpande

rapportering om utvecklingen av koncernens finansiella risker.

Under hösten 2005 påbörjades en bankupphandling avseende ny framtida kapitalanskaffning. Syftet med denna upphandling är att minska kostnaderna för koncernens totala finansiering samt säkra koncernens långsiktiga finansiering.

För att begränsa likviditetsrisken eftersträvas att kapitalbindningstiden i den totala upplåningsportföljen skall vara 2–5 år. Durationen fastställs löpande utifrån periodiciteten av koncernens omsättningstillgångar och finansiella anläggningstillgångar.

Ränterisk är risken att värdet på ett finansiellt instrument påverkas negativt på grund av förändringar av marknadsräntor. Ränterisk kan dels bestå av förändring i verkligt värde, prISRISK, dels förändringar i kassaflöde, kassaflödesrisk. En betydande faktor som påverkar ränterisken är räntebindningstiden.

Räntebindningstiden fastställs löpande av Riskkommittén. Räntebindningstiden styrs, förutom av ovan nämnda faktorer, dels genom periodiciteten av upptagna lån och genom användandet av ränteswappar.

Koncernens finansiella nettoskuld uppgick per 31 december till 3,1 miljarder kronor. Fördelat på finansiella skulder på 5,4 miljarder, kassa och bank på 1 miljard och kortfristiga placeringar på 1,3 miljarder varav räntebärande företagscertifikat (lägst K1) på 0,4 miljarder kronor.

Valutarisker inom koncernen regleras genom valutapolicy och säkras i sin helhet om de är hänförliga till monetära tillgångar och skulder samt kontrakterad köp/försäljning eller andra bindande åtaganden.

Koncernen utsätts för kreditrisker vid handel med finansiella instrument. Kreditriskerna begränsas genom att koncernen endast använder sig av motparter med lägst rating K1 enligt kreditvärderingsinstitutet Standard & Poor's kriterier. Kreditrisken i kundfordringar hanteras genom särskild kreditprövning. Företagets kreditpolicy och risk för kreditförluster beskrivs under Kreditrisker i kundfordringar.

Lantmännen är utsatt för råvarurisk främst för råvarorna spannmål, soja, raps och el. Råvarurisker inom Lantmännen regleras via separata riskpolicys. Råvarurisker är framförallt hänförliga till Lantmännen Lantbruk inom affärsverksamheterna Spannmål, Foder och Växtodling samt inom affärsområde Lantmännen Mills kvarnverksamhet, men förekommer även i viss utsträckning inom andra affärsområden. PrISRISK för råvaror inom Lantmännen Lantbruk är osålt nettolager men kan

också vara såld kvantitet som ännu inte köpts in.

PrISRISKEN inom Lantmännen Mills ligger till stor del i såld prISSATT mjölkkvantitet på längre kontrakt, där den stora volymen är inom ett år. PrISRISKEN uppstår då råvaran köps med kortare kontrakt och inte täcks prismässigt i linje med kontrakterad mjölförsäljning. PrISSÄTTNINGEN av råvaror varierar över tiden som en konsekvens av internationellt utbud och efterfrågan. Möjligheter finns, förutom att prISSÄKRA via leveransavtal, att för vissa typer av råvaror prISSÄKRA genom finansiella kontrakt via börser såsom Chicago Board of Trade och Matife. Flera råvaror prISSÄTTS antingen i USD eller EUR vilket också innebär en riskexponering. Utgångspunkten i Lantmännen riskpolicys är att valutan är en del av affärens prISSÄTTNING och där inga oplanerade valutarisker får förekomma. Valutariskerna täcks internt mot koncernstab Finans, som i sin tur hanterar riskerna inom ramen för den riskpolicy som fastställts för finansverksamheten.

Riskhanteringen av elprISRISKEN syftar till att skapa en långsiktighet i kraftinköpen där den finansiella handeln görs på den nordiska elbörsen Nord Pool. Koncernens elbehov uppgick under 2005 till 600 GWh och var vid årets ingång säkrat till 80 procent. Säkring har också utförts för 2006 med 70 procent, för 2007 med 40 procent samt för 2008 med 20 procent.

Koncernen exponeras löpande för olika typer av risker som kräver olika försäkringslösningar. Risk Managementfunktionen i Svenska Lantmännen har målsättningen att minimera den totala kostnaden för koncernens skaderisker. Detta sker dels genom att kontinuerligt utveckla det skadeförebyggande och skadebegränsande arbetet i verksamheterna, dels genom att införa och utveckla koncerngemensamma försäkringslösningar. I huvudsak görs all upphandling centralt för samtliga bolag inom koncernen. De risker som försäkras placeras i stora svenska och internationella direktförsäkringsbolag eller i egna captivebolag med återförsäkring på den internationella återförsäkringsmarknaden.

## FORSKNING OCH UTVECKLING

Kostnaderna för forskning och utveckling uppgick till 419 mkr under 2005. Lantmännen bedriver forskning och utveckling inom flertalet bolag och affärsområden.

Utgifter för forskning och utveckling innefattar samtliga utgifter som direkt kan hänföras till forsknings- och utvecklingsverksamhet eller som på ett rimligt och konsekvent sätt kan fördelas till sådan verksamhet.

Forskning har framför allt definierats som att



systematiskt och metodiskt söka efter ny kunskap och nya idéer med en bestämd tillämpning i sikte. Utvecklingsarbete är att systematiskt och metodiskt utnyttja forskningsresultat och vetenskaplig kunskap samt nya idéer för att åstadkomma nya produkter, nya processer, nya system eller väsentliga förbättringar av redan existerande sådana. Vidareutveckling innebär att löpande underhålla existerande produkter, processer och system, men även mindre modifieringar av tillverkade produkter.

På koncernövergripande nivå har koncernstab Forskning & Utveckling till uppgift att ta tillvara de innovativa projekt som befinner sig tidigt i utvecklingen och som bedöms få stora möjligheter att utvecklas kommersiellt.

Andra viktiga uppgifter för funktionen är dels att stödja utvecklingsfunktionerna i de affärsdrivande bolagen, prioriterade områden är livsmedel och energi, dels att vara innovationscentrum och länk mellan universitetens forskning och Lantmännens affärsverksamhet. Lantmännen driver många projekt i nära samarbete med universitet och högskolor, både i Sverige och andra länder.

Svalöf Weibull är ett forskningsintensivt företag som satsar motsvarande 20 procent av omsättningen, cirka 200 mkr, inom forskning och utveckling. Svalöf Weibull är också delägare i bioteknikföretaget BASF Plant Science som bedriver grundläggande forskning inom genmodifiering av växter.

#### EFFEKTER AV ÄNDRADE REDOVISNINGSPRINCIPER

Svenska Lantmännen-koncernen har slutfört den under 2003 och 2004 påbörjade implementeringen av Redovisningsrådets rekommendationer.

De redovisningsrekommendationer som haft påverkan på Svenska Lantmännens resultat och ställning är RR 6:99 Leasingavtal och RR 29 Ersättningar till anställda. Påverkan och belopp framgår av not 44. Dessa effekter har påverkat eget kapital och balansomslutning i Svenska Lantmännen-koncernen.

Soliditeten för Svenska Lantmännen-koncernen har för 2004 på grund av detta ändrats från 39 till 38 procent.

De nya rekommendationerna har inte haft någon påverkan på resultat och ställning för moderföretaget Svenska Lantmännen ek för.

#### HÄNDELSER EFTER BALANSDAGEN

Dotterföretaget Cerealia AB fusionerades med moderföretaget i januari 2006.

Koncernföretaget Lapinjärven Leipomo Oy, Finland, har sålts i januari 2006.

Koncernens resterande aktieinnehav i AarhusKarls-hamn AB har avyttrats under februari 2006.

Rutger Ulterman har utsetts till ny VD för Lantmännen Grangården AB från 1 mars 2006.

#### MODERFÖRETAGET SVENSKA LANTMÄNNEN EK FÖR

##### ORGANISATION

I moderföretaget bedrivs Lantmännens kärnverksamhet inom affärsområde Lantmännen Lantbruk. Till och med 2005 har den centrala verksamheten bedrivits i divisioner för spannmål, foder och växtodling. Den lokala verksamheten har varit uppdelad i marknadsområden. Varje marknadsområde har haft rätt att besluta om hur marknadsområdets resultat skulle disponeras.

I moderföretaget finns även koncerngemensamma funktioner och fastighetsförvaltning.

Vid extra föreningsstämma den 14 november 2005 antogs nya stadgar om en ny ägarorganisation, som innebar att marknadsområdena och kretsarna har ersatts av distrikt. Den nya organisationen gäller från 2006.

Inom affärsområde Lantbruk införs en ny marknadsorganisation från 2006 för att möta den vikande marknaden. Hela landet bildar ett marknadsområde med nio försäljningsområden.

##### MEDLEMSANTAL

Antalet medlemmar den 31 december 2005 uppgick till 48 759 (49 922).

##### FUSIONER

För att uppnå samordningsfördelar och kostnadsbesparingar inom foderområdet har moderföretaget fusionerat med dotterföretaget Lactamin AB, som tillverkade specialfoder. Denna verksamhet har integrerats med foderdivisionen inom affärsområde Lantbruk.

Svenska Lantmännens styrelse har beslutat om fusion med Norrbottens lantmän med tillträde den 1 januari 2006.

##### OMSÄTTNING OCH RESULTAT

Omsättningen i moderföretaget uppgick till 8 378 mkr (8 918), en minskning med 540 mkr. Omsättnings-

minskningen berodde främst på lägre försäljning av spannmål, foder samt gödselmedel.

#### RÖRELSERESULTAT

Rörelseresultatet i moderföretaget uppgick till -241 mkr (29) mkr. Försämringen hänför sig främst till kostnader för omstruktureringar inom spannmål och foder, lågt resultat inom spannmålsverksamheten samt kostnader för att möta eventuella kostnader med anledning av salmonellasmittan. Kostnader av jämförelsestörande karaktär uppgick till 213 mkr. I rörelseresultatet ingår reavinster vid fastighetsförsäljningar med 59 mkr (16).

#### RESULTAT EFTER FINANSNETO

Resultat efter finansnetto uppgick till 599 mkr (677). I finansnettot ingick utdelningar från dotterbolag med 703 mkr (478) samt reavinster vid försäljning av aktier med 48 mkr (110).

#### SALMONELLA

I november 2005 drabbades Lantmännens foderfabrik i Åhus av salmonella med följderna att salmonellasmittat foder levererades till flera gårdar med grisproduktion.

Lantmännen drabbades av ett salmonellafall även 2003. Lantmännen och Jordbruksverket har i detta fall olika uppfattningar om vilken lagstiftning som ska tillämpas när det gäller ersättningen till de drabbade lantbrukarna. Ansvarsfrågan är ännu inte löst för den tidigare skadan.

Avsättningar för kostnader i samband med de två salmonellafallen har gjorts. För det första fallet avsattes 52 mkr år 2004 och för årets smitta har avsatts 20 mkr år 2005.

#### INVESTERINGAR

Årets investeringar i materiella anläggningstillgångar uppgick till 161 mkr (98).

#### LOKAL ÅTERBÄRING OCH EFTERLIKVID

Disponibelt resultat från årets resultat i marknadsområdena uppgick till 61 mkr (72). Tillsammans med sparad återbäring från föregående år disponerade marknadsområdena 75 mkr för lokal återbäring och efterlikvid. Detta belopp har marknadsområdena beslutat att dela ut. Föregående år utdelades 65 mkr i lokal återbäring och efterlikvid.

#### CENTRAL ÅTERBÄRING OCH EFTERLIKVID

Styrelsen har beslutat att lämna 1 procent (2) i central återbäring på medlemmarnas inköp av foder, gödsel, utsäde,

växtskydd och spannmål samt 1 procent (2) efterlikvid på levererad spannmål. Till detta åtgår 64 mkr (134).

#### INSATSUTDELNING

Styrelsen föreslår stämman besluta om att lämna 5 procent (5) insatsutdelning på inbetalda och emitterade insatser till direktanslutna medlemmar. För att uppnå lika behandling mellan direktanslutna medlemmar, organisationsmedlemmar och lokalföreningar föreslås att organisationsmedlemmar och lokalföreningar får en insatsutdelning på 3,6 procent (3,6). Till detta åtgår 51 mkr (49).

#### INSATSEMISSION

Styrelsen föreslår stämman besluta om en insatsemission uppgående till 100 mkr (39). Emissionskapitalet fördelas med 25 procent baserat på medlemmarnas inbetalda insatskapital och med 75 procent på medlemmarnas omsättning 2005 med föreningen. Omsättningen beräknas enligt samma grunder som för fördelning av central återbäring och efterlikvid.

Soliditeten uppgår till 44 procent (47) i moderföreningen och till 38 procent (38) i koncernen.

#### FÖRSLAG TILL VINSTDISPOSITION

Fritt eget kapital i koncernen uppgår till 5 436 mkr, varav åtgår för föreslagen avsättning till reservfond i moderföretaget 150 mkr.

I dotterföretagen erfordras inga avsättningar till reservfond på grund av reglerna i den nya aktiebolagslagen som gäller från 2006.

Styrelsen föreslår att moderföretagets disponibla vinstmedel 2 536 727 tkr disponeras på följande sätt:

insatsutdelning	51 131 tkr
insatsemission	100 000 tkr
avsätts till reservfond	150 000 tkr
balanseras i ny räkning	2 235 596 tkr
	<hr/>
	2 536 727 tkr

# Resultaträkningar

mkr	Not	Koncernen		Moderföretaget	
		2005	2004	2005	2004
Nettoomsättning	1, 2	29 807	28 197	8 378	8 918
Avgår punktskatter		-197	-215	-196	-215
Förändring av produkter i arbete, färdiga varor samt pågående arbeten för annans räkning		-39	76	-2	46
Andelar i intresseföretags resultat		20	76	-	-
Övriga rörelseintäkter	3	338	334	64	19
		<b>29 929</b>	<b>28 468</b>	<b>8 244</b>	<b>8 768</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>					
Råvaror och förnödenheter		-8 670	-7 926	-4 130	-4 683
Handelsvaror		-9 360	-9 866	-2 486	-2 382
Övriga externa kostnader	4, 5	-5 021	-3 897	-809	-784
Personalkostnader	6	-5 317	-4 779	-746	-732
Avskrivningar- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar	7	-1 513	-1 264	-314	-158
Upplösning av negativ goodwill		82	50	-	-
Övriga rörelsekostnader		-10	-8	-	-
<b>Rörelseresultat</b>	11	<b>120</b>	<b>778</b>	<b>-241</b>	<b>29</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>					
Resultat från andelar i koncernföretag	8	-	-	678	456
Resultat från andelar i intresseföretag	9	462	23	22	34
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	10	96	85	90	98
Ränteintäkter från koncernföretag		-	-	65	77
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		208	194	94	103
Räntekostnader till koncernföretag		-	-	-34	-26
Räntekostnader och liknande resultatposter		-360	-360	-75	-94
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	11	<b>526</b>	<b>720</b>	<b>599</b>	<b>677</b>
Återbäring och efterlikvid		-139	-199	-139	-199
<b>Bokslutsdispositioner</b>					
Återföring av periodiseringsfond		-	-	150	63
Förändring av överavskrivningar	12	-	-	179	37
<b>Resultat före skatt</b>		<b>387</b>	<b>521</b>	<b>789</b>	<b>578</b>
Skatt på årets resultat	13	121	-113	6	-11
Minoritetens andel i årets resultat		3	-25	-	-
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>511</b>	<b>383</b>	<b>795</b>	<b>567</b>

## Balansräkningar

mkr	Not	Koncernen		Moderföretaget	
		2005	2004	2005	2004
<b>TILLGÅNGAR</b>					
<b>Anläggningstillgångar</b>					
<b>Immateriella anläggningstillgångar</b>					
Patent, licenser, varumärken samt liknande rättigheter	14	327	325	–	–
Goodwill	14	1 785	1 872	–	–
		<b>2 112</b>	<b>2 197</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>					
Mark	15, 18	468	468	72	68
Byggnader	16, 18	2 674	2 351	199	240
Förvaltningsfastigheter	17	–	–	348	353
Maskiner och andra tekniska anläggningar	19	3 050	2 976	291	391
Inventarier, verktyg och installationer	20	656	577	119	104
Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar	21	500	224	20	31
		<b>7 348</b>	<b>6 596</b>	<b>1 049</b>	<b>1 187</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>					
Andelar i koncernföretag	22	–	–	2 122	1 298
Fordringar hos koncernföretag	23	–	–	289	280
Andelar i intresseföretag	24	674	802	296	275
Fordringar hos intresseföretag	25	29	–	18	–
Andra långfristiga värdepappersinnehav	26, 32	537	544	240	328
Uppskjuten skattefordran	27	291	92	73	47
Andra långfristiga fordringar	28, 32	659	595	59	72
		<b>2 190</b>	<b>2 033</b>	<b>3 097</b>	<b>2 300</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>11 650</b>	<b>10 826</b>	<b>4 146</b>	<b>3 487</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>					
Varulager	29	4 622	4 495	1 600	1 525
		<b>4 622</b>	<b>4 495</b>	<b>1 600</b>	<b>1 525</b>
<b>Kortfristiga fordringar</b>					
Kundfordringar	31, 32	4 571	4 348	1 761	2 153
Fordringar hos koncernföretag	31	–	–	2 545	1 542
Fordringar hos intresseföretag	31	150	151	132	147
Skattefordringar		151	40	37	30
Övriga fordringar	31	682	717	135	84
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	30	363	326	96	70
		<b>5 917</b>	<b>5 582</b>	<b>4 706</b>	<b>4 026</b>
<b>Kortfristiga placeringar</b>	31, 32	<b>1 339</b>	<b>1 180</b>	<b>904</b>	<b>485</b>
<b>Kassa och bank</b>	31	<b>1 040</b>	<b>573</b>	<b>182</b>	<b>167</b>
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>12 918</b>	<b>11 830</b>	<b>7 392</b>	<b>6 203</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>24 568</b>	<b>22 656</b>	<b>11 538</b>	<b>9 690</b>

mkr	Not	Koncernen		Moderföretaget	
		2005	2004	2005	2004
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>					
<b>Eget kapital</b>					
<b>Bundet eget kapital</b>					
Insatser		1 040	993	1 040	993
Reservfond		–	–	1 356	1 276
Bundna reserver		2 396	2 595	–	–
		<b>3 436</b>	<b>3 588</b>	<b>2 396</b>	<b>2 269</b>
<b>Fritt eget kapital</b>					
Balanserad vinst eller förlust		–	–	1 742	1 373
Fria reserver		4 925	4 366	–	–
Årets resultat		511	383	795	567
		<b>5 436</b>	<b>4 749</b>	<b>2 537</b>	<b>1 940</b>
<b>Summa eget kapital</b>	33	<b>8 872</b>	<b>8 337</b>	<b>4 933</b>	<b>4 209</b>
<b>Minoritetsintresse</b>		<b>388</b>	<b>341</b>	–	–
<b>Obeskattade reserver</b>					
Ackumulerade avskrivningar utöver plan	34	–	–	210	384
Periodiseringsfonder	35	–	–	–	150
		–	–	<b>210</b>	<b>534</b>
<b>Avsättningar</b>					
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	36	1 584	1 349	660	636
Avsättningar för uppskjuten skatt	27	547	620	–	–
Negativ goodwill		148	–	–	–
Övriga avsättningar	37	742	608	135	112
		<b>3 021</b>	<b>2 577</b>	<b>795</b>	<b>748</b>
<b>Långfristiga skulder</b>					
Långfristiga skulder till kreditinstitut	32	2 503	3 885	35	–
Skulder till koncernföretag		–	–	–	1
Övriga skulder	40	542	383	1	41
	38	<b>3 045</b>	<b>4 268</b>	<b>36</b>	<b>42</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>					
Skulder till kreditinstitut	32	2 390	1 116	314	263
Förskott från kunder		34	24	–	–
Leverantörsskulder	32	3 086	2 646	942	972
Skulder till koncernföretag	32	–	–	2 490	1 121
Skulder till intresseföretag		15	–	–	–
Skatteskulder		34	–	–	–
Övriga skulder	40	2 209	2 139	1 402	1 480
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	41	1 474	1 208	416	321
	39	<b>9 242</b>	<b>7 133</b>	<b>5 564</b>	<b>4 157</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>24 568</b>	<b>22 656</b>	<b>11 538</b>	<b>9 690</b>
Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser					
<b>Ställda säkerheter</b>					
För egna skulder och avsättningar					
Fastighetsinteckningar		1 020	335	136	141
Företagsinteckningar		770	766	–	–
Bankräkningar		19	31	5	30
<b>Summa ställda säkerheter</b>	42	<b>1 809</b>	<b>1 132</b>	<b>141</b>	<b>171</b>
<b>Ansvarsförbindelser</b>					
Borgensförbindelser till förmån för koncernföretag		–	–	844	911
Borgensförbindelser till förmån för övriga		545	370	277	104
<b>Summa ansvarsförbindelser</b>		<b>545</b>	<b>370</b>	<b>1 121</b>	<b>1 015</b>



## Förändringar i eget kapital

	Koncernen			Moderföretaget		
	Insats- kapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Insats- kapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital
Utgående balans enligt balansräkning 2003-12-31	990	2 621	4 387	990	1 226	1 664
Valutakursdifferenser	-	-48	39	-	-	-
<b>Summa förändringar i eget kapital som inte redovisas i resultaträkningen</b>	<b>-</b>	<b>-48</b>	<b>39</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Förskjutningar mellan fritt och bundet eget kapital	-	22	-22	-	50	-50
Årets resultat	-	-	383	-	-	567
Utbetald insatsutdelning	-	-	-38	-	-	-38
Från insatsränta	10	-	-	10	-	-
Från återbäring och efterlikvid	21	-	-	21	-	-
Utbetalt insatskapital vid utträde	-28	-	-	-28	-	-
Koncernbidrag	-	-	-	-	-	-158
Skatteeffekt på koncernbidrag	-	-	-	-	-	44
Aktieägartillskott, lämnade	-	-	-	-	-	-89
<b>Eget kapital den 31 december 2004</b>	<b>993</b>	<b>2 595</b>	<b>4 749</b>	<b>993</b>	<b>1 276</b>	<b>1 940</b>
Effekt av byte av redovisningsprincip	-	-	-62	-	-	-
<b>Justerad ingående balans</b>	<b>993</b>	<b>2 595</b>	<b>4 687</b>	<b>993</b>	<b>1 276</b>	<b>1 940</b>
Valutakursdifferenser	-	230	-102	-	-	-
<b>Summa förändringar i eget kapital som inte redovisas i resultaträkningen</b>	<b>-</b>	<b>230</b>	<b>-102</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Förskjutningar mellan fritt och bundet eget kapital	-	-429	429	-	80	-80
Årets resultat	-	-	511	-	-	795
Utbetald insatsutdelning	-	-	-49	-	-	-49
Insatsemission	40	-	-40	40	-	-40
Från insatsutdelning	9	-	-	9	-	-
Från återbäring och efterlikvid	33	-	-	33	-	-
Utbetalt insatskapital vid utträde	-35	-	-	-35	-	-
Fusionsvinst	-	-	-	-	-	21
Koncernbidrag	-	-	-	-	-	-70
Skatteeffekt på koncernbidrag	-	-	-	-	-	20
<b>Eget kapital den 31 december 2005</b>	<b>1 040</b>	<b>2 396</b>	<b>5 436</b>	<b>1 040</b>	<b>1 356</b>	<b>2 537</b>

I not 33 och 44 framgår ytterligare information om det egna kapitalet.  
Insatskapital på 28 mkr kommer att återbetalas 2006 till medlemmar som utträtt under 2005.

# Kassaflödesanalys

mkr	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
<b>Den löpande verksamheten</b>				
Resultat efter finansiella poster	526	720	599	677
Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet, m m	910	857	287	135
	<b>1 436</b>	<b>1 577</b>	<b>886</b>	<b>812</b>
Betald skatt	-213	-152	-5	-2
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar av rörelsekapital</b>	<b>1 223</b>	<b>1 425</b>	<b>881</b>	<b>810</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>				
Ökning(-)/Minskning(+) av varulager	143	121	-75	393
Ökning(-)/Minskning(+) av rörelsefordringar	321	119	406	-36
Ökning(+)/Minskning(-) av rörelseskulder	589	178	233	48
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>2 276</b>	<b>1 843</b>	<b>1 445</b>	<b>1 215</b>
<b>Investeringsverksamheten</b>				
Förvärv av rörelsegren	-	-	-17	-
Förvärv av dotterföretag	-106	-88	-	-
Avyttring av dotterföretag	29	26	-	-
Förvärv av immateriella anläggningstillgångar	-60	-97	-	-
Förvärv av materiella anläggningstillgångar	-1 203	-776	-161	-98
Avyttring av materiella anläggningstillgångar	256	193	74	39
Förvärv av finansiella tillgångar	-132	-117	-1 972	-252
Avyttring/minskning av finansiella tillgångar	940	173	277	377
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-276</b>	<b>-686</b>	<b>-1 799</b>	<b>66</b>
<b>Finansieringsverksamheten</b>				
Förändring av insatskapital	11	3	7	3
Upptagna lån	267	-	915	-
Amortering av låneskulder	-1 677	-661	-	-754
Utbetald utdelning	-49	-38	-49	-38
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>-1 448</b>	<b>-696</b>	<b>873</b>	<b>-789</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>552</b>	<b>461</b>	<b>519</b>	<b>492</b>
<b>Likvida medel vid årets början</b>	<b>973</b>	<b>513</b>	<b>567</b>	<b>75</b>
<b>Kursdifferens i likvida medel</b>	<b>14</b>	<b>-1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>1 539</b>	<b>973</b>	<b>1 086</b>	<b>567</b>

# Tilläggsupplysningar till kassaflödesanalyser

mkr	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
<b>Betalda räntor och erhållen utdelning</b>				
Erhållen utdelning	46	21	40	505
Erhållen ränta	208	195	160	180
Erlagd ränta	306	353	109	121
<b>Justeringar för poster som inte ingår i kassaflödet m m</b>				
Avgår resultatandel i intresseföretag	-17	-76	-	-
Erhållen utdelning från intresseföretag	42	26	-	-
Av- och nedskrivningar av tillgångar	1 485	1 256	339	182
Orealiserade valutakursdifferenser	-20	-	-	-
Rearesultat avyttring av anläggningstillgångar	-683	-243	-99	-96
Rearesultat avyttring av rörelse/dotterföretag	-1	-	-	-
Avsättningar till pensioner	54	-	24	-
Övriga avsättningar	50	-104	23	49
Andra ej likviditetspåverkande resultatposter	-	-2	-	-
	<b>910</b>	<b>857</b>	<b>287</b>	<b>135</b>
<b>Transaktioner som inte medför betalningar</b>				
Förvärv av tillgång genom finansiell lease	45	-	-	-
	<b>45</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Förvärv av dotterföretag och andra affärsenheter</b>				
Förvärvade tillgångar och skulder:				
Immateriella anläggningstillgångar	31	87	30	-
Materiella anläggningstillgångar	822	-	-	-
Finansiella tillgångar	232	-	-	-
Varulager	285	-	-	-
Rörelsefordringar	505	1	30	-
Likvida medel	491	1	-	-
<b>Summa tillgångar</b>	<b>2 366</b>	<b>89</b>	<b>60</b>	<b>-</b>
Minoritet	37	-2	-	-
Avsättningar	346	1	-	-
Lån	933	-	-	-
Rörelseskulder	453	-	4	-
<b>Summa avsättningar och skulder</b>	<b>1 769</b>	<b>-1</b>	<b>4</b>	<b>-</b>

mkr	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
<b>Utbetald köpeskilling</b>	<b>597</b>	<b>88</b>	<b>17</b>	<b>-</b>
Avgår: Likvida medel i den förvärvade verksamheten	-491	-	-	-
<b>Påverkan på likvida medel</b> (minus = ökning)	<b>106</b>	<b>88</b>	<b>17</b>	<b>-</b>
<b>Avyttring av dotterföretag och andra affärsenheter</b>				
Avytrade tillgångar och skulder:				
Immateriella anläggningstillgångar	-	10	-	-
Materiella anläggningstillgångar	40	4	-	-
Varulager	59	10	-	-
Rörelsefordringar	88	15	-	-
Likvida medel	2	5	-	-
<b>Summa tillgångar</b>	<b>189</b>	<b>44</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Avsättningar</b>				
Lån	71	12	-	-
Rörelseskulder	88	11	-	-
<b>Summa avsättningar och skulder</b>	<b>159</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Försäljningspris</b>				
Erhållen köpeskilling	31	31	-	-
Avgår: Likvida medel i den avyttrade verksamheten	-2	-5	-	-
<b>Påverkan på likvida medel</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Likvida medel</b>				
Kassa och bank	1 040	573	182	167
Kortfristiga placeringar, jämställda med likvida medel	499	400	904	400
	<b>1 539</b>	<b>973</b>	<b>1 086</b>	<b>567</b>

Ovanstående poster har klassificerats som likvida medel med utgångspunkten att:

- De har en obetydlig risk för värdefluktuationer.
- De har en löptid om högst 3 månader från anskaffningstidpunkten.

# Noter med redovisningsprinciper och bokslutskommentarer

Belopp i mkr om inget annat anges

## ALLMÄNNA REDOVISNINGSPRINCIPER

Årsredovisningen har upprättats i enlighet med Årsredovisningslagen och Redovisningsrådets rekommendationer (RR) och Akutgruppsuttalanden.

## Ändrade redovisningsprinciper under 2005

Svenska Lantmännen har under 2005 slutfört sin succesiva implementering av Redovisningsrådets rekommendationer. De rekommendationer som tillkommit under 2005 är följande:

RR 6:99	Leasingavtal
RR 19	Verksamheter under avveckling
RR 20	Delårsrapportering
RR 21	Lånekostnader
RR 22	Utformning av finansiella rapporter
RR 23	Upplysningar om närstående
RR 24	Förvaltningsfastigheter
RR 25	Rapportering för segment – rörelsegränar och geografiska områden
RR 26	Händelser efter balansdagen
RR 27	Finansiella instrument: upplysningar och klassificering
RR 28	Statliga stöd
RR 29	Ersättningar till anställda

Effekter av ändrade redovisningsprinciper redovisas dels under byte av redovisningsprinciper och dels i not 44.

## FÖRETAGETS SÄTE M M

Svenska Lantmännen bedriver verksamhet i associationsformen ekonomisk förening och har sitt säte i Stockholm i Sverige. Huvudkontorets adress är S:t Göransgatan 160 A.

## RAPPORTERING FÖR SEGMENT

Svenska Lantmännens primära indelningsgrund för segment är rörelsegränar. Den interna styrningen är uppbyggd på avkastning från koncernens olika affärsområden. Varor och tjänster är grupperade i affärsområden utifrån likartade risker och möjligheter. Geografiska områden utgör koncernens sekundära segment. Segementsindelning framgår av not 1.

## KLASSIFICERING M M

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

## VÄRDERINGSPRINCIPER M M

Tillgångar, avsättningar och skulder har värderats till anskaffningsvärden om inget annat anges nedan.

## IMMATERIELLA TILLGÅNGAR

En immateriell tillgång redovisas när tillgången är identifierbar, kontroll innehas över tillgången och den förväntas ge framtida ekonomiska fördelar.

## Kostnader för forskning och utveckling

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

I koncernen redovisas utgifter för utveckling som immateriell tillgång under förutsättning att det är tekniskt och finansiellt möjligt att färdigställa tillgången. En ytterligare förutsättning är att värdet på tillgången kan beräknas på ett tillförlitligt sätt och att tillgången kan utnyttjas i verksamheten eller säljas. När det gäller utveckling av utsäde innebär detta att kostnader kan balanseras först efter att officiell sortprövning visat på potentiell framgång för sorten. Vid utveckling av drivmedel kan kostnader balanseras först då produkten kan påvisa teknisk acceptans, kommersiell potential och politiska beslut är tagna.

För närvarande kostnadsförs samtliga utgifter för utveckling inom Svenska Lantmännen.

## Övriga immateriella tillgångar

Övriga immateriella tillgångar som förvärvats av företaget är redovisade till anskaffningsvärde minus ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar.

Utgifter för internt genererad goodwill och varumärken redovisas i resultaträkningen som kostnad då de uppkommer.

## Tillkommande utgifter

Tillkommande utgifter för en immateriell tillgång läggs till anskaffningsvärdet om de ökar de framtida ekonomiska fördelarna. Alla andra utgifter kostnadsförs när de uppkommer.

## Avskrivningar

Avskrivningar enligt plan baseras på ursprungliga anskaffningsvärden minskat med eventuella restvärden. Avskrivningarna sker linjärt över tillgångens nyttjandeperiod och redovisas som kostnad i resultaträkningen.

Följande avskrivningstider tillämpas:	Koncernen
Förvärvade immateriella tillgångar	
Varumärken	5–20 år
Goodwill	5–20 år

Nyttjandeperioder för goodwill och varumärken som överstiger 10 år grundas på bedömningen att investeringarna är strategiska och överensstämmer med koncernens långsiktiga inriktning.

## MATERIELLA TILLGÅNGAR

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

## Tillkommande utgifter

Tillkommande utgifter läggs till anskaffningsvärdet till den del tillgångens prestanda förbättras i förhållande till den nivå som gällde då den ursprungligen anskaffades. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer.

## Avskrivningsprinciper för materiella anläggningstillgångar

Avskrivningar enligt plan baseras på ursprungliga anskaffningsvärden minskat med beräknat restvärde. Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod.

Följande avskrivningstider tillämpas:	Koncernen	Moderföretaget
Byggnader	14–50 år	14–50 år
Silor	30–33 år	30–33 år
Fastighetsinventarier	10–25 år	10–25 år
Tillverkningsutrustning	10–20 år	10–20 år
Bilar och truckar	5–10 år	5–10 år
Kontorsutrustning	5–10 år	5–10 år
ADB-utrustning	3–5 år	3–5 år

## Förvaltningsfastigheter

Förvaltningsfastigheterna redovisas i balansräkningen till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuell nedskrivning samt med tillägg för eventuell uppskrivning. Verkliga värdet på förvaltningsfastigheterna anges i tilläggsupplysningen.

I Lantmännen finns enbart förvaltningsfastigheter i moderföretaget. De fastigheter som hyrs ut och nyttjas av andra koncernföretag har i koncernredovisningen redovisats som rörelsefastigheter.

## Lånekostnader

Lånekostnader belastar resultatet i den period till vilken kostnaden hänförs sig, oavsett hur de upplånade medlen har använts.

## Nedskrivningar

Vid varje balansdag kontrolleras om det finns en indikation på nedgång i tillgångarnas redovisade värden. Vid indikation på nedgång beräknas tillgångens återvinningsvärde. Återvinningsvärdet är det högsta av nyttjandevärdet och nettoförsäljningsvärdet. Nedskrivning görs om återvinningsvärdet understiger det redovisade värdet.

Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden till en räntesats före skatt som är tänkt att beakta marknadens bedömning av riskfri ränta och risk förknippad med den specifika tillgången. I Svenska Lantmännen beräknas riskpremie i förhållande till verksamhetens



närhet till lantbrukaren. Verksamheter nära lantbrukaren har en lägre riskpremienvä. En tillgång som är beroende av andra tillgångar anses inte generera några oberoende kassaflöden. En sådan tillgång hänförs istället till minsta kassagenererande enhet. Återföring av nedskrivning sker när grunden, helt eller delvis, för nedskrivningen har bortfallit.

#### Fordringar

Fordringar är redovisade till anskaffningsvärde minskat med eventuell nedskrivning.

#### Fordringar och skulder i utländsk valuta

Fordringar och skulder i utländsk valuta har omräknats till balansdagens kurs, med undantag för långfristigt monetärt mellanhavande med självständig utlandsverksamhet, där anskaffningskurs används. Kursdifferenser på rörelsefordringar och rörelseskulder ingår i rörelseresultatet, medan differenser på finansiella fordringar och skulder redovisas bland finansiella poster.

#### Varulager

Varulagret, är upptaget till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Därvid har inkursrisk beaktats. Anskaffningsvärdet beräknas enligt först in-/först ut-principen eller enligt vägda genomsnittspriser.

#### Redovisning av entreprenaduppdrag och liknande

##### Koncernen

Successiv vinstavräkning tillämpas på de entreprenaduppdrag där utfallet kan beräknas på ett tillfredställande sätt. Intäkter och kostnader redovisas i resultaträkningen i förhållande till uppdragets färdigställandegrad.

Färdigställandegraden bestäms på basis av nedlagda uppdragskostnader i förhållande till beräknade uppdragskostnader för hela uppdraget. Befarade förluster kostnadsförs omedelbart. Entreprenaduppdrag förekommer främst inom Bygglantkoncernen.

#### FINANSIELLA INSTRUMENT

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar på tillgångssidan likvida medel, kundfordringar, aktier och andra kapitalinstrument, lånefordringar och obligationsfordringar samt derivat. Bland skulder och eget kapital återfinns leverantörsskulder, utgivna skuldinstrument, låneskulder samt derivat.

Derivatinstrument utgörs bl.a. av terminskontrakt, futures och swappar som utnyttjas för att täcka risker för valutakursförändringar och för exponering av ränterisker. Derivatinstrumentet klassificeras antingen som säkringsinstrument eller som innehav för handelsändamål och hänförs till handelslagret. Derivatinstrument som innehas för handelsändamål värderas till det lägsta av anskaffningsvärde och verkligt värde. Vinst respektive förlust vid förändring av verkligt värde redovisas i resultaträkningen under finansiella poster.

En mindre andel valutaterminer värderas till verkligt värde. Värdeförändringarna redovisas i resultaträkningen under posten "Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar".

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i balansräkningen när företaget blir part till instrumentets avtalsmässiga villkor. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när faktura har skickats. Leverantörsskulder tas upp när faktura mottagits.

En finansiell tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet realiserats, förfaller eller bolaget förlorar kontrollen över dem. Detsamma gäller för del av en finansiell tillgång. En finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt avvecklas. Detsamma gäller för del av en finansiell skuld.

#### LIKVIDA MEDEL

Likvida medel omfattar kassa, omedelbart tillgängliga banktillgodohavanden samt övriga penningmarknadsinstrument med ursprunglig löptid understigande tre månader. Poster som löper med fast ränta värderas till upplupet värde.

#### FINANSIELLA PLACERINGAR

Finansiella instrument som är avsedda att stadigvarande innehas i verksamheten klassificeras som anläggningstillgångar. Finansiella anläggningstillgångar som utgörs av aktier redovisas till anskaffningsvärdet efter eventuella nedskrivningar till verkligt värde. Bedömningen görs aktieslag för aktieslag och en nedskrivning till verkligt värde görs när värdenedgången bedöms vara bestående.

Räntebärande värdepapper klassificeras som finansiella anläggningstillgångar och värderas till upplupet anskaffningsvärde, i de fall de ej utgör kortfristig innehav. Kortfristig innehav utgör omsättningstillgång och redovisas då enligt lägsta värdets princip. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades vid anskaffningstidpunkten. Det innebär att över- och undervärden liksom direkta transaktionskostnader periodiseras över instrumentets löptid. Finansiella anlägg-

ningstillgångar som utgörs av räntebärande värdepapper redovisas till upplupet anskaffningsvärde efter eventuella nedskrivningar till bedömt återvinningsvärde. Bedömningen av huruvida det föreligger ett nedskrivningsbehov görs post för post. En nedskrivning till verkligt värde görs när värdenedgången bedöms vara bestående.

Kortfristiga placeringar värderas till det lägsta av anskaffningsvärde och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen. Värderingen görs på portföljnivå. Det innebär att för instrument som ingår i samma portfölj har realiserade vinster avräknats mot realiserade förluster.

Nettoförsäljningsvärdet baseras på officiella marknadspriser på bokslutsdagen eller allmänt vedertagna metoder såsom optionsvärderingsmodeller eller diskonterade kassaflöden.

#### KUNDFORDRINGAR

Kundfordringar redovisas till det belopp som förväntas inflyta efter avdrag för osäkra fordringar som bedömts individuellt. Kundfordringar kortare än tre månader redovisas till nominellt värde utan diskontering. När det finns valutaterminskontrakt som säkrar flöden av varor och tjänster mellan länder, värderas kundfordringar till terminskurs i det fall terminen understiger tre månader i annat fall värderas fordran till växelkursen den dag säkringen upptogs.

Skillnaden mellan terminskursen och dagskursen när säkringen görs periodiseras över valutaterminens löptid.

#### LEVERANTÖRSSKULDER

Leverantörsskulder har kort förväntad löptid och värderas utan diskontering till nominellt belopp. Skulder i utländsk valuta som säkrats med valutaterminskontrakt räknas om till terminskurs i det fall den säkrade tidsperioden understiger tre månader. När den säkrade perioden överstiger tre månader räknas leverantörsskulden om enligt växelkursen dagen då säkringen upptogs.

Skillnaden mellan terminskursen och dagskursen när säkringen görs periodiseras över valutaterminens löptid.

#### LÅN

Lån redovisas initialt till erhållet belopp efter avdrag för transaktionskostnader. Efter anskaffningstidpunkten värderas lånen till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden. Upplupet anskaffningsvärde bestäms utifrån den effektivränta som beräknades när lånet togs upp. Det innebär att över- och undervärden liksom direkta emissionskostnader periodiseras över lånets löptid. Om lånet inte kan lösas i förtid periodiseras beräkningen över hela den avtalade löptiden.

#### SÄKRINGSREDOVISNING

För att uppfylla kraven på säkringsredovisning krävs att det finns en tydlig koppling till den säkrade posten och att säkringen effektivt skyddar den säkrade positionen. Vinster och förluster avseende säkringar redovisas vid samma tidpunkt som vinster och förluster på de poster som säkrats. Säkrade poster värderas under löptiden till säkringsinstrumentets avistakurs. Resultateffekterna från derivatkontraktet resultatförs i samma period som de säkrade posterna resultatredovisas.

I de fall förutsättningarna för säkringsredovisning inte längre är uppfyllda redovisas derivatinstrumentet som om det innehas för handel på portföljnivå till det lägsta av anskaffningsvärde och verkligt värde. I samband med att säkringsredovisning avbryts används som anskaffningsvärde det belopp som instrumentet redovisades till i balansräkningen när säkringsredovisningen avbröts, dock endast till den del det inte redovisats i resultaträkningen vid avbrytandet.

#### Råvaruprisrisk

Lantmännen använder sig i viss omfattning av råvarukontrakt och råvaruderivat för säkring av prognosticerade inköp av råvaror som erfordras för prognosticerad framtida försäljning av råvaror och för vissa av koncernen tillverkade produkter. Säkringsredovisning tillämpas, vilket innebär att resultateffekterna från råvarukontraktet eller råvaruderivatet resultatförs i samma period som råvarukostnad avseende säkrade råvaruinköp resultatredovisas. Utestående råvaruderivat som inte uppfyller kriterierna för säkringsredovisning, men där avsikten är säkring, marknadsvärderas och realiserade förluster förs till rörelseresultatet.

#### Fordringar skulder i utländsk valuta

För säkring av tillgång eller skuld mot valutakursrisk används valutaterminer och redovisning sker enligt Bokföringsnämndens rekommendation BFN R 7. Det innebär att den säkrade tillgången eller skulden värderas enligt växelkursen den dag som valutasäkringen görs. Skillnaden mellan terminskursen och dagskursen när säkringen görs periodiseras över valutaterminens löptid.

Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av operativa fordringar och skulder redovisas i rörelseresultatet medan valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella tillgångar och skulder redovisas i finansnetto.

**Transaktionsexponering**

Valutexponering avseende framtida prognostiserade flöden säkras genom valutatermin. Valutaterminen som skyddar det prognostiserade flödet tas inte upp i balansräkningen. Värdeförändringarna på terminerna redovisas i samma period som det prognostiserade flödet uppstår. Prognostiserade flöden kan vara fakturerade eller prognostiserade transaktioner.

**Nettoinvesteringar**

Investeringar i utländska dotterbolag (nettotillgångar inklusive goodwill) har i viss utsträckning säkrats genom upptagande av valutalån. Vid bokslutstillfället upptas dessa till balansdagkurs. I moderföretaget resultatförda kursdifferenser förs i koncernredovisningen mot eget kapital för att där möta omräkning av nettotillgångarna i dotterföretaget, som förts mot eget kapital.

**Säkring av koncernens räntebindning**

För säkring av ränterisk använder Lantmännen ränteswappar. Belopp som ska betalas eller mottas enligt ränteswap, redovisas löpande som ränteintäkt eller räntekostnad. Premie som har betalats eller mottagits när swapavtalet ingicks, periodiseras som ränta över avtalets löptid.

Mer information om finansiell riskhantering finns i not 32 Finansiella instrument och finansiell riskhantering.

**ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA**

Ersättningar till anställda redovisas i koncernredovisningen enligt Redovisningsrådets rekommendation RR29, Ersättningar till anställda, som tillämpas fr.o.m 2005-01-01.

**Ersättningar till anställda efter avslutad anställning**

I Sverige omfattas merparten av de anställda av förmånsbestämda pensionsplaner genom PRI. Förmånsbestämda planer förekommer också i Norge och Tyskland. I övriga länder omfattas alla medarbetare av avgiftsbestämda planer.

I avgiftsbestämda planer betalar företaget fastställda avgifter till en separat juridisk enhet och har ingen förpliktelse att betala ytterligare avgifter. Koncernens resultat belastas med kostnader i takt med att förmånerna intjänas.

I förmånsbestämda pensionsplaner utgår ersättningar till anställda och före detta anställda baserat på lön vid pensioneringen och antalet tjänsteår. Koncernen bär risken för att de utfästa ersättningarna utbetalas.

De förmånsbestämda pensionsplanerna är både fonderade och ofonderade. I de fall planerna är fonderade har tillgångar avskiljts i främst pensionsstiftelser. Dessa förvaltningstillgångar kan bara användas för att betala ersättningar enligt pensionsavtalen.

I balansräkningen redovisas nettot av beräknat nuvärde av förpliktelse och verkligt värde på förvaltningstillgångarna som antingen en avsättning eller en långfristig finansiell fordran. Kvittning av ett överskott i en plan mot ett underskott i en annan plan sker endast om företaget har en rätt att använda ett överskott i en plan för att reglera ett underskott i en annan plan, eller om förpliktelse avses att regleras på nettobasis.

Pensionskostnaden och pensionsförpliktelsen för förmånsbestämda pensionsplaner beräknas enligt den sk. Projected Unit Credit Method. Metoden fördelar kostnaden för pensioner i takt med att de anställda utför tjänster för företaget som ökar deras rätt till framtida ersättning. Företagets åtagande beräknas årligen av oberoende aktuarier. Åtagandet utgörs av nuvärdet av de förväntade framtida utbetalningarna. Diskonteringsräntan som används motsvarar räntan för förstklassiga statsobligationer med en löptid som motsvarar den genomsnittliga löptiden för förpliktelse och valutan. De viktigaste aktuariella antagandena anges i not 36.

Vid fastställandet av förpliktelsens nuvärde och verkligt värde på förvaltningstillgångarna kan det uppstå aktuariella vinster och förluster. Dessa uppkommer antingen genom att det verkliga utfallet avviker från det tidigare gjorda antagandet, eller att antaganden ändras. Den del av de ackumulerade aktuariella vinster och förlusterna, vid föregående års utgång, som överstiger 10 % av det största av förpliktelseernas nuvärde och förvaltningstillgångarnas verkliga värde redovisas i resultatet över den förväntade genomsnittliga återstående tjänstgöringstiden för de anställda som omfattas av planen.

Den beskrivna redovisningsprincipen ovan tillämpas bara för koncernredovisningen. Moderföretaget och dotterföretagen redovisar förmånsbestämda pensionsplaner enligt lokala regler och föreskrifter i respektive land. Se vidare stycket Moderföretag och dotterföretag.

En avsättning redovisas för särskild löneskatt i de fall att pensionskostnaden som fastställts enligt RR 29 är högre än den pensionskostnad som fastställts i juridisk person. Avsättningen baseras på mellanskillnaden mellan dessa belopp. Avsättningen nuvärdeberäknas ej.

**Övriga långfristiga ersättningar till anställda**

Samma principer tillämpas som för förmånsbestämda planer, förutom att alla aktuariella vinster och förluster redovisas genast.

**Ersättningar vid uppsägning**

En avsättning redovisas i samband med uppsägningar av personal endast om företaget är bevisligen förpliktigt att avsluta en anställning före den normala tidpunkten eller när ersättningar lämnas som ett erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång. I de fall företaget säger upp personal upprättas en detaljerad plan som minst innehåller arbetsplats, befattningar och ungefärligt antal berörda personer samt ersättningarna för varje personalkategori eller befattning och tiden för planens genomförande.

**Ersättningar till anställda**

MODERFÖRETAG OCH SVENSKA DOTTERFÖRETAG

**FÖRMÅNSBASERADE PENSIONER:**

Företaget tillämpar FARs rekommendation nr 4, Redovisning av pensionskund och pensionskostnad.

Tillämpningen av FAR 4, tryggandelagen och Finansinspektionens föreskrifter leder till en annan redovisning än den enligt RR 29. För att få skattemässig avdragsrätt krävs att tryggandelagen och Finansinspektionens föreskrifter följs. De väsentligaste skillnaderna mot reglerna i RR 29 är hur diskonteringsräntan fastställs, att beräkningen av den förmånsbestämda förpliktelsen sker utifrån nuvarande lönenivå och att aktuariella vinster och förluster redovisas genast då de uppstår.

Pensionsåtagandena redovisas som en avsättning i balansräkningen, i den mån tryggandelagen medger detta, under rubriken "Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser".

**AVGIFTSBASERADE PENSIONER:**

Företagets förpliktelse för varje period utgörs av de belopp som bolaget ska bidra med för den aktuella perioden. Förpliktelsen beräknas utan diskontering, utom i de fall de inte i sin helhet förfaller till betalning inom tolv månader efter utgången av den period under vilken de anställda utför de relaterade tjänsterna.

**SKATT**

Koncernens skattekostnad består av aktuell och uppskjuten skatt.

Skatter redovisas i resultaträkningen utom då underliggande transaktion redovisas direkt mot eget kapital varvid tillhörande skatteeffekt redovisas i eget kapital. Aktuell skatt är skatt som skall betalas eller erhållas avseende aktuellt år. Hit hör även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder. Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden med utgångspunkt i temporära skillnader mellan redovisade och skattemässiga värden på tillgångar och skulder. Beloppen beräknas baserade på hur de temporära skillnaderna förväntas bli utjämnade och med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen.

I juridisk person redovisas obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld. I koncernredovisningen delas däremot obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital.

Uppskjutna skattefordringar avseende avdragsgilla temporära skillnader och underskottsavdrag redovisas endast i den mån det är sannolikt att dessa kommer att medföra lägre skatteutbetalningar i framtiden.

**AVSÄTTNINGAR**

Avsättningar redovisas när Svenska Lantmännen har eller anses ha ett formellt eller informellt åtagande som ett resultat av inträffade händelser och det är sannolikt att utbetalningar kommer att krävas för att fullgöra åtagandet. En ytterligare förutsättning är att det går att göra en tillförlitlig uppskattning av det belopp som ska utbetalas.

För de derivat och leveransavtal som inte kommer att avslutas med leveranser och som inte kan säkringsredovisas prövas vid bokslut om derivaten/leveransavtalen kans anses vara oförmånliga. För oförmånliga avtal görs avsättningar.

Nuvärdesberäkning görs för att ta hänsyn till väsentlig tidseffekt för framtida betalningar.

**Garantireserv**

En avsättning redovisas när produkten eller tjänsten har sålts. Garantiansättningen är beräknad utifrån tidigare års garantiutgifter och en beräkning av framtida garantirisik.

**Omstruktureringsreserv**

En avsättning redovisas när en detaljerad omstruktureringsplan har fastställts och omstruktureringen har antingen påbörjats eller annonserats offentligt.

## INTÄKTER

Intäkter från försäljning av varor och tjänster redovisas i samband med leverans till kunden i enlighet med försäljningsvillkoren, när väsentliga rättigheter och skyldigheter förknippade med äganderätten övergår till köparen. Intäkterna har i förekommande fall reducerats med värdet av lämnade rabatter.

Ersättningar i form av ränta/royalty/utdelning redovisas som intäkt när det är sannolikt att de ekonomiska fördelarna som är förknippade med transaktionen tillfaller bolaget och att de kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Royalty periodiseras i enlighet med överenskommelsens ekonomiska innebörd. Utdelning redovisas när rätten att erhålla betalning bedöms som säker.

## LEASING - LEASETAGARE

Leasing klassificeras i koncernredovisningen antingen som finansiell eller operationell leasing. Finansiell leasing föreligger då de ekonomiska riskerna och förmånerna som är förknippade med ägandet i allt väsentligt är överförda till leasetagaren. I annat fall är det fråga om operationell leasing. Avtal som klassificerats som finansiella finns inom Svenska Lantmännen bland annat avseende leasingbilar, en del produktionsanläggningar samt större hyreskontrakt.

Tillgångar som innehas enligt finansiella leasingavtal har redovisats som tillgång i koncernens balansräkning. Koncernens skuld gentemot leasegivaren redovisas som övriga räntebärande skulder och fördelas mellan en kort- och långfristig del. De leasade tillgångarna avskrivs enligt plan medan leasingbetalningarna fördelas mellan ränta och amortering av skulden. För Svenska Lantmännen har omklassificeringen från operationell till finansiell leasing inneburit en ökad balansomslutning.

Operationell leasing innebär att leasingavgiften kostnadsförs över löptiden med utgångspunkt från nyttjandet, vilket kan skilja sig åt från vad som de facto erlagts som leasingavgift under året.

I moderföretaget redovisas samtliga leasingavtal enligt reglerna för operationell leasing.

## JÄMFÖRELSESTÖRANDE POSTER

Resultateffekter av särskilda händelser och transaktioner av väsentlig betydelse specificeras inom respektive resultatbegrepp. Exempel på sådana händelser och transaktioner är realisationsresultat vid avyttring av verksamhetsgrenar och betydande anläggningstillgångar, nedskrivningar och omstruktureringkostnader.

## STATLIGA STÖD

Statliga bidrag redovisas i balans- och resultaträkningen när det föreligger rimlig säkerhet att de villkor som är förknippade med bidraget kommer att uppfyllas och att bidraget kommer att erhållas. Bidragen periodiseras systematiskt på samma sätt och över samma perioder som de kostnader bidragen är avsedda att kompensera för.

## KONCERNREDOVISNING

### Dotterföretag

Svenska Lantmännens koncernredovisning omfattar moderföretag och samtliga företag där Svenska Lantmännen ek för direkt eller indirekt innehar mer än 50 % av röstetalet eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande över den driftmässiga och finansiella styrningen. Svenska Lantmännens dotterföretag konsolideras enligt förvärvsmetoden. Förvärvsmetoden innebär att ett förvärv av dotterföretag betraktas som en transaktion varigenom moderföretaget indirekt förvärvar dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder. Från och med förvärvstidpunkten inkluderas i koncernredovisningen det förvärvade företagets intäkter och kostnader, identifierbara tillgångar och skulder liksom eventuell uppkomsten goodwill eller negativ goodwill.

### Goodwill

Koncernmässig goodwill uppkommer när anskaffningsvärdet vid förvärv av andelar i dotterföretag överstiger det verkliga värdet på det förvärvade företagets identifierbara nettotillgångar. Goodwill redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuell nedskrivning.

### Negativ goodwill

Negativ goodwill uppkommer när anskaffningsvärdet vid förvärv av andelar i dotterföretag understiger det verkliga värdet på det förvärvade företagets identifierbara nettotillgångar. Avser uppkommen negativ goodwill framtida kostnader eller framtida förluster, redovisas negativ goodwill som en avsättning i balansräkningen och upplöses i takt med att förlusterna uppstår.

### Intresseföretag

Aktieinnehav i intresseföretag, i vilka koncernen har lägst 20% och högst 50% av rösterna eller på annat sätt har ett betydande inflytande över den

driftmässiga och finansiella styrningen, redovisas normalt enligt kapitalandelsmetoden. Kapitalandelsmetoden innebär att det i koncernen bokförda värdet på aktierna i intresseföretagen motsvaras av koncernens andel i intresseföretagens egna kapital samt eventuella restvärden på koncernmässiga över- och undervärden. I koncernens resultaträkning redovisas som "Andel i intresseföretags resultat" koncernens andel i intresseföretagens resultat efter finansiella intäkter och kostnader justerat för eventuella avskrivningar på eller upplösningar av förvärvade över- respektive undervärden. Koncernens andel i intresseföretagens redovisade skatter ingår i koncernens skattekostnader. Vinstandelar upparbetade efter förvärv av intresseföretagen som ännu inte realiserats genom utdelning, avsätts till kapitalandelsfonden som utgör en del av koncernens bundna egna kapital.

I de fall intresseföretagen har liten verksamhet har företaget inte redovisats enligt kapitalandelsmetoden. Utdelningar och dylikt från dessa företag redovisas i koncernens resultaträkning som resultat från övriga värdepapper.

### Eliminering av transaktioner mellan koncernföretag

Koncerninterna fordringar och skulder samt transaktioner mellan företag i koncernen, liksom därmed sammanhängande realiserade vinster, elimineras i sin helhet. Realiserade vinster uppkomma från transaktioner med intresseföretag elimineras till den del koncernen äger andelar i företaget. Realiserade vinster uppkomma till följd av transaktioner med intresseföretag elimineras mot "Andelar i intresseföretag". Realiserade förluster elimineras på samma sätt som realiserade vinster, såvida det inte föreligger ett nedskrivningsbehov.

### Omräkning av utländska dotterföretag eller andra utlandsverksamheter

Dagskursmetoden tillämpas för valutaomräkning av resultat- och balansräkningar i självständiga utlandsverksamheter. Metoden innebär att samtliga tillgångar, avsättningar och skulder omräknas till balansdagens kurs och att samtliga poster i resultaträkningen omräknas till genomsnittskurs. Uppkomna kursdifferenser förs direkt till eget kapital.

Vid avyttring av självständigt bedrivna utlandsverksamheter, realiserar till verksamheten hänförliga ackumulerade omräkningsdifferenser efter avdrag för eventuell valutastämpling, i koncernens resultaträkning.

### Fusion

Under året har ett dotterföretag fusionerats med Svenska Lantmännen ek för. Fusionen har redovisats i enlighet med BFNAR 1999:1 "Fusion av helägt aktiebolag". Koncernvärdemetoden har tillämpats vilket innebär att Svenska Lantmännen ek för har redovisat det fusionerade dotterföretagets tillgångar och skulder till de värden dessa hade i koncernredovisningen.

### KONCERNBIDRAG OCH AKTIEÄGARTILLSKOTT

Företaget redovisar koncernbidrag och aktieägartillskott i enlighet med uttalandet från Redovisningsrådets Akutgrupp.

Aktieägartillskott förs direkt mot eget kapital hos mottagaren och aktiveras i aktier och andelar hos givaren, i den mån nedskrivning ej erfordras.

Koncernbidrag redovisas enligt ekonomisk innebörd. Det innebär att koncernbidrag som lämnats i syfte att minimera koncernens totala skatt redovisas direkt mot balanserade vinstmedel efter avdrag för dess aktuella skatteeffekt.

Koncernbidrag som är att jämställa med aktieägartillskott redovisas, med beaktande av aktuell skatteeffekt, hos mottagaren direkt mot balanserade vinstmedel. Givaren redovisar koncernbidraget och dess aktuella skatteeffekt som investering i andelar i koncernföretag, i den mån nedskrivning ej erfordras.

### BYTE AV REDOVISNINGSPRINCIPER

Svenska Lantmännen har under 2005, som framgår under ändrade redovisningsprinciper, slutfört implementeringen av Rådets samtliga rekommendationer. I not 44 redovisas effekterna av implementeringen.

### RR 29 Ersättningar till anställda

Från och med den 1 januari 2005 tillämpas Redovisningsrådets rekommendation RR 29, Ersättningar till anställda. Tillämpningen av rekommendationen innebär bl a att förmånsbestämda pensionsplaner i koncernen redovisas och beräknas enligt andra principer än vad som tidigare tillämpats. Ökningen av den nettoredovisade pensionskulden till följd av principförändringen har vid övergången till RR 29 redovisats mot eget kapital.

Detta har medfört att eget kapital vid årets ingång har minskat med 62 mkr. Denna minskning består av ökade pensionsförpliktelser med 85 mkr och en uppskjuten skattefordran med 23 mkr.

I enlighet med rekommendationen har jämförelseåret inte omräknats avseende förmånsbestämda pensionsplaner.

**RR 6:99 Leasingavtal**

Från och med den 1 januari 2005 tillämpas Redovisningsrådets rekommendation RR 6:99 Leasingavtal. Omklassificeringen från operationella leasingavtal till finansiella leasingavtal har medfört att balansomslutningen 2004 har ökat med 350 mkr. Jämförelseåret har omräknats i enlighet med dessa principer.

**Övriga rekommendationer**

Övriga under året implementerade rekommendationer har inte påverkat koncernens resultat och ställning. Däremot har rekommendationerna inneburit en väsentligt utökad upplysningsskyldighet.

Ingen av de nya rekommendationerna har haft någon påverkan på moderföretaget Svenska Lantmännen ek förs ställning eller resultat.

**KONCERNUPPGIFTER**

Av koncernens totala inköp och försäljning mätt i kronor avser 17 % av inköpen och 12 % av försäljningen andra företag inom hela den företagsgrupp som koncernen tillhör.

Av moderföretagets totala inköp och försäljning mätt i kronor avser 17 % av inköpen och 15 % av försäljningen andra företag inom hela den företagsgrupp som företaget tillhör.

**NÄRSTÅENDE**

Genom bestämmande inflytande är moderföretaget närstående till sina dotterföretag, vilka framgår av not 22. Upplysning om storleken av inköp och försäljningar mellan koncernföretag framgår ovan. Prissättning på leveranser av varor och tjänster mellan företag i koncernen sker till marknadspris.

Genom betydande inflytande är moderföretaget närstående till sina intresseföretag vilket omfattar både de direkt och indirekt ägda intresseföretagen.

Under räkenskapsåret 2005 (2004) har intresseföretag köpt varor/ tjänster från koncernen för 62 mkr (76) och sålt varor/tjänster till koncernen för 458 mkr (621). Per den 31 december 2005 (2004) hade intresseföretagen en fordran på koncernen om 15 mkr (0) och en skuld till koncernen om 179 mkr (151). Transaktioner med intresseföretag är prissatta på marknadsmässiga villkor. Utdelning från de direkt ägda intresseföretagen framgår av not 9.

Genom sin rätt att delta i de beslut, som rör moderföretagets strategier har dess styrelseledamöter ett betydande inflytande över moderföretaget och är därmed att betrakta som närstående. En ekonomisk förening har till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom ekonomisk verksamhet i vilka medlemmarna deltar. I enlighet härmed har inköp eller försäljning av varor och tjänster under räkenskapsåret skett mellan moderföretaget och enskilda styrelseledamöter, vilka är medlemmar i föreningen. På samma sätt medverkar enskilda styrelseledamöter i finansieringen av föreningen. Transaktioner mellan styrelseledamöter och den ekonomiska föreningen i deras egenskap av ägare har skett i enlighet med föreningens ändamål. Föreningens allmänna prissättning och villkor har tillämpats. Beloppsuppgifter lämnas därför inte om dessa transaktioner.

Upplysningar om löner, avtal avseende avgångsvederlag m m för bland annat personer i ledande ställning har lämnats i not 6.

**Not 1 Information om rörelsegrenar (Primära segment)**

2005	Lantbruk	Svalöf-Weibull	Maskin	Granngården	Energi	Mills	Axa	Unibake	Kronfågel	Invest	Övrigt/ Elimin.	Summa
<b>Intäkter</b>												
Extern försäljning	7 094	765	6 524	2 544	1 361	1 310	4 031	2 775	1 718	1 479	206	29 807
Intern försäljning	1 120	293	285	27	826	999	38	123	3	319	-4 033	-
<b>Summa intäkter</b>	<b>8 214</b>	<b>1 058</b>	<b>6 809</b>	<b>2 571</b>	<b>2 187</b>	<b>2 309</b>	<b>4 069</b>	<b>2 898</b>	<b>1 721</b>	<b>1 798</b>	<b>-3 827</b>	<b>29 807</b>
<b>Resultat</b>												
Resultat per rörelsegren	-157	-6	168	-26	78	125	-156	200	-80	16	-42	120
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-157</b>	<b>-6</b>	<b>168</b>	<b>-26</b>	<b>78</b>	<b>125</b>	<b>-156</b>	<b>200</b>	<b>-80</b>	<b>16</b>	<b>-42</b>	<b>120</b>
Resultatandelar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	462
Resultat från övriga värdepapper	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	96
Ränteintäkter	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	208
Räntekostnader	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-360
Återbäring, efterlikvid	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-139
Årets skattekostnad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	121
Minoritetsintresse	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
<b>Årets nettoresultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>511</b>
<b>2004</b>												
<b>Intäkter</b>												
Extern försäljning	7 820	797	6 158	2 503	1 084	1 290	4 016	2 694	-	1 522	313	28 197
Intern försäljning	1 136	252	23	29	736	1 011	45	144	-	255	-3 631	-
<b>Summa intäkter</b>	<b>8 956</b>	<b>1 049</b>	<b>6 181</b>	<b>2 532</b>	<b>1 820</b>	<b>2 301</b>	<b>4 061</b>	<b>2 838</b>	<b>-</b>	<b>1 777</b>	<b>-3 318</b>	<b>28 197</b>
<b>Resultat</b>												
Resultat per rörelsegren	136	59	179	-27	58	105	-69	216	-	30	91	778
<b>Rörelseresultat</b>	<b>136</b>	<b>59</b>	<b>179</b>	<b>-27</b>	<b>58</b>	<b>105</b>	<b>-69</b>	<b>216</b>	<b>-</b>	<b>30</b>	<b>91</b>	<b>778</b>
Resultatandelar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23
Resultat från övriga värdepapper	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	85
Ränteintäkter	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	194
Räntekostnader	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-360
Återbäring, efterlikvid	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-199
Årets skattekostnad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-113
Minoritetsintresse	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-25
<b>Årets nettoresultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>383</b>

Not 1 forts.

2005	Lantbruk	Svalöf-Weibull	Maskin	Granngården	Energi	Mills	Axa	Unibake	Kronfågel	Invest	Övrigt/Elimin.	Summa
<b>Övriga upplysningar</b>												
Tillgångar	3 958	1 153	2 557	615	1 284	1 890	3 002	2 835	1 415	1 558	-268	19 999
Skulder	1 976	597	1 626	477	597	967	1 418	649	365	511	-894	8 289
Investeringar	134	52	135	12	93	242	171	217	98	69	40	1 263
Avskrivningar	-281	-50	-105	-15	-74	-209	-281	-201	-49	-74	-174	-1 513

2004	Lantbruk	Svalöf-Weibull	Maskin	Granngården	Energi	Mills	Axa	Unibake	Kronfågel	Invest	Eliminering	Summa
<b>Övriga upplysningar</b>												
Tillgångar	4 923	1 188	2 660	647	1 197	1 715	2 940	2 709	-	891	-	18 870
Skulder	2 611	609	1 990	458	474	695	940	620	-	480	-1 632	7 245
Investeringar	98	105	100	29	127	93	117	125	-	47	32	873
Avskrivningar	-164	-46	-95	-25	-123	-177	-250	-206	-	-76	-102	-1 264

Information om geografisk marknad (sekundära segment)

2005	Sverige	Danmark	Norge	Tyskland	Polen	Ukraina	Baltikum	Övriga Europa	Övriga världen	Eliminering	Summa
Extern försäljning	19 625	3 631	1 802	2 344	222	36	356	1 537	254	-	29 807
Tillgångar	16 870	3 392	1 012	595	245	71	346	476	126	-3 134	19 999
Investeringar	648	243	118	125	9	15	9	94	2	-	1 263

2004	Sverige	Danmark	Norge	Tyskland	Polen	Ukraina	Baltikum	Övriga Europa	Övriga världen	Eliminering	Summa
Extern försäljning	19 569	3 254	1 466	1 706	184	31	459	1 531	223	-226	28 197
Tillgångar	16 100	2 548	900	734	235	42	408	370	156	-2 623	18 870
Investeringar	591	132	43	17	39	16	22	2	11	-	873

Den primära indelingsgrunden för segment baseras på koncernens affärsområden. I den nya affärsorganisationen ligger koncernens fokus på produkt- och affärsutveckling. Syftet har också varit att förenkla organisationen och att öka kundorienteringen. Koncernens operativa struktur och den interna rapporteringen till koncernledning och styrelse bygger på en redovisning av affärsområden. Försäljning inom koncernen mellan segment baseras på ett marknadsmässigt internpris, vilket bygger på principen om "armslängds avstånd" dvs mellan parter som är oberoende av varandra, välinformerade och med ett intresse av att transaktionerna genomförs.

Till affärsområdet har de tillgångar, skulder och avsättningar inkluderats som använts i segmentets löpande verksamhet. De tillgångar och skulder som inkluderats är immateriella och materiella anläggningstillgångar, omsättningstillgångar, rörelseskulder och avsättningar hänförliga till försäljning av varor och tjänster. Finansiella tillgångar och skulder samt avsättning till pensioner har inte fördelats på respektive affärsområde. Tillgångar, skulder och avsättningar har hänförs direkt till affärsområdet eller fördelats till segmentet på ett rimligt och tillförlitligt sätt.

I segmentens investeringar i materiella och immateriella anläggnings-tillgångar ingår samtliga investeringar frånsett investeringar i korttidsinventarier och inventarier av mindre värde.

Rörelsegränar

Koncernen består av tio affärsområden med olika inriktning. Affärsområden beskrivs kortfattat nedan:

Affärsområde Lantmännen Lantbruk utgör koncernens kärnverksamhet med spannmål, foder och växtodling som sina huvudområden.

Affärsområde Svalöf Weibull är ett av Europas ledande växtförädlings- och utsädesföretag.

Affärsområde Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner importerar, marknadsför och säljer traktorer, redskap, tröskor och entreprenadmaskiner. Till verksamheten hör också service och reseveldels-försäljning

Lantmännen bedriver genom sitt affärsområde Lantmännen Granngården butiksverksamhet med inriktning på djur och trädgård.

Inom energisektorn är affärsområde Lantmännen Energi verksam inom bl a biobränsle och spannmålsbaserad etanol.

Affärsområde Lantmännen Mills utvecklar, tillverkar och marknadsför mjöl, mjölmixer, frukostflingor och pasta till livsmedelsindustrier och bagerier i norra Europa.

Lantmännen Axa är det affärsområde som omfattar hela kedjan från produktutveckling och produktion till marknadsföring och försäljning inom mjöl, frukostprodukter, mixer, pasta och bröd mot konsumentmarknaden.

Produktion och försäljning av fastfoodbröd, butiksgräddat bröd och fryst bröd ingår i affärsområde Lantmännen Unibake.

Lantmännen Kronfågel är det senast tillkommande affärsområdet och är Skandinavien ledande producent av livsmedel baserade på kyckling.

Lantmännen Invest omfattar dels de bolag som har sitt ursprung i olika forskningsprojekt, dels bolag som inte direkt hör hemma i något av de andra affärsområdena, men som bedriver verksamhet som på olika sätt kan relateras till återmarken och dess utnyttjande.

Geografiska områden

Geografiska områden utgör koncernens sekundära indelingsgrund.

Den information som presenteras avseende segmentets intäkter avser de geografiska områdena grupperade efter var kunderna är lokaliserade. Merparten av försäljningen sker i Norden vilket framgår av ovanstående tabell.

Informationen avseende segmentens tillgångar och periodens investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar är baserade på geografiska områden grupperade efter var tillgångarna är lokaliserade, dvs där företaget bedriver sin produktion av varor och tjänster.

	Moderföretaget	
	2005	2004
<b>Nettoomsättning per rörelsegren</b>		
Lantbruk	8 214	8 900
Övrigt	164	18
	<b>8 378</b>	<b>8 918</b>
<b>Nettoomsättning per geografisk marknad</b>		
Sverige	7 518	8 085
Europa	860	833
	<b>8 378</b>	<b>8 918</b>



**Not 2 Intäkternas fördelning**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
<i>Intäkter per väsentligt intäktslag</i>				
Varuförsäljning	28 413	27 149	7 094	7 791
Entreprenaduppdrag	166	151	–	–
Tjänsteuppdrag	1 306	731	–	–
Ränta	208	194	159	180
Royalty	86	49	–	–
Utdelning	46	21	744	505

**Not 3 Övriga rörelseintäkter**

Av övriga rörelseintäkter avser 130 mkr (95) reavinst vid försäljning av fastigheter för koncernen och 59 mkr (16) för moderföretaget. Koncernens övriga rörelseintäkter består till 11% (4) av statliga stöd.

**Not 4 Arvode och kostnadsersättning till revisorer**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
<i>KPMG</i>				
Revisionsuppdrag	13	11	2	1
Andra uppdrag	11	7	6	2
<i>Övriga revisorer</i>				
Revisionsuppdrag	0	1	–	–
Andra uppdrag	1	0	–	–
<i>Förtroendevalda</i>				
Revisionsuppdrag	1	1	1	1

**Not 5 Leasingavgifter avseende operationell leasing**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
<b>Koncernen</b>				
<i>Tillgångar som innehas via operationella leasingavtal</i>				
Minimileaseavgifter	65	57	8	5
Variabla avgifter	0	0	0	0
<b>Totala leasingkostnader</b>	<b>65</b>	<b>57</b>	<b>8</b>	<b>5</b>
Avtalade framtida minimileaseavgifter som förfaller till betalning:				
Inom ett år	64	63	8	9
Mellan ett och fem år	140	132	17	21
Senare än fem år	40	98	4	8
	<b>244</b>	<b>293</b>	<b>29</b>	<b>38</b>

**Not 6 Anställda och personalkostnader**

Medelantalet anställda	2005	varav män, %	2004	varav män, %
<b>Koncernen</b>				
Sverige	7 900	72	7 477	73
Danmark	2 311	64	1 850	72
Tyskland	461	68	459	67
Polen	451	66	450	66
Norge	420	63	406	62
Ukraina	270	46	213	38
Lettland	160	68	175	61
Estland	77	58	170	71
Kanada	49	65	53	66
Finland	43	49	48	52
Storbritannien	16	56	19	53
Litauen	7	71	17	53
Spanien	6	50	13	77
Frankrike	9	56	12	58
USA	10	70	11	73
Nederländerna	5	100	7	86
Japan	6	67	6	50
Korea	3	100	–	–
Ryssland	26	54	1	100
<b>Totalt i koncernen</b>	<b>12 230</b>	<b>69</b>	<b>11 387</b>	<b>71</b>
<b>Moderföretaget</b>				
Sverige	1 403	76	1 529	75
<b>Totalt i moderföretaget</b>	<b>1 403</b>	<b>76</b>	<b>1 529</b>	<b>75</b>

Könsfördelning i företagsledningen	2005	2004
	Andel kvinnor, %	Andel kvinnor, %
<b>Moderföretaget</b>		
Styrelsen	27	31
Övriga ledande befattningshavare	31	20

Koncernen totalt	2005	2004
	Andel kvinnor, %	Andel kvinnor, %
Styrelsen	30	13
Övriga ledande befattningshavare	17	12

**Löner, andra ersättningar och sociala kostnader**

	2005		2004	
	Löner och ersättningar	Sociala kostnader	Löner och ersättningar	Sociala kostnader
Moderföretaget	473	236	459	226
( <i>varav pensionskostnad</i> )	<sup>1)</sup>	(84)	<sup>1)</sup>	(73)
Dotterföretag	3 268	1 039	2 970	948
( <i>varav pensionskostnad</i> )		(307)		(226)
Koncernen totalt	3 741	1 275	3 429	1 174
( <i>varav pensionskostnad</i> )		(391)		(299)

<sup>1)</sup> Av moderföretagets pensionskostnader avser 0,8 mkr (1,4) gruppen styrelse och VD. Företagets utestående pensionsförpliktelser till dessa uppgår till 0 kr (0).

**Not 6 forts**

**Löner och andra ersättningar fördelade per land och mellan styrelseledamöter m fl och övriga anställda**

	2005		2004	
	Styrelse och VD	Övriga anställda	Styrelse och VD	Övriga anställda
<b>Moderföretaget</b>				
Sverige	8	465	6	453
<b>Moderföretaget totalt</b>	<b>8</b>	<b>465</b>	<b>6</b>	<b>453</b>
<b>Dotterföretag</b>				
Sverige	52	1 801	51	1 694
Danmark	8	932	11	773
Tyskland	3	157	3	149
Polen	–	41	1	35
Norge	4	181	3	162
Ukraina	1	8	–	6
Lettland	1	12	1	14
Estland	2	9	1	13
Kanada	1	11	4	8
Finland	1	13	–	15
Storbritannien	3	5	2	6
Litauen	–	1	–	1
Spanien	1	1	1	3
Frankrike	–	5	–	3
USA	1	4	2	3
Nederländerna	1	1	1	1
Japan	1	2	1	2
Korea	–	0	–	–
Ryssland	–	4	–	–
<b>Dotterföretag totalt</b>	<b>80</b>	<b>3 188</b>	<b>82</b>	<b>2 888</b>
<b>Totalt i koncernen</b>	<b>88</b>	<b>3 653</b>	<b>88</b>	<b>3 341</b>

**LÖN TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE**

**Ledande befattningshavare**

Med ledande befattningshavare som redovisas i denna not avses koncernledningen bestående av VD, affärsområdeschefer och stabschefer anställda i moderföretaget och affärsområdeschefer anställda i dotterbolagen. Under 2005 har koncernledningens sammansättning förändrats. Vid årets ingång utgjordes koncernledningen av 13 personer. Under året har 3 personer slutat och 4 personer tillträtt. Vid årets slut utgjordes koncernledningen av 14 personer inkl VD. Beloppen nedan avser samtliga befattningshavare som har varit befattningshavare under hela eller delar av 2005. Villkoren som beskrivs nedan avser de befattningshavare som var befattningshavare i koncernledningen per 05-12-31.

**Principer för ersättning till ledande befattningshavare**

För ledande befattningshavare i koncernledningen utgår fast lön, bilförmån, sjukvårdsförsäkring, tjänstepension samt en bonus/rörlig lön maximerad till 30% av fast lön. Bonus skall grundas med tyngdpunkt på ekonomiska mål men baseras även på individuella mål för respektive befattningshavare. Det förekommer inga aktierelaterade incitamentsprogram.

**Ersättningar till ledande befattningshavare**

Tkr	Styrelsens ordförande	Övriga styrelseledamöter	VD/ Koncernchef	Koncernledningen (exkl VD/ koncernchef)
Sammanlagda summan*	534	3 682	3 969	33 805
Fast lön/styrelsearvode	534	3 682	3 061	22 555
Bonus**	–	–	–	4 520
Pension***	–	–	780	5 905
Övriga förmåner (om ej över 10% annars redovisas separat)	–	–	128	825

\* Beloppen är exkl sociala avgifter och särskild löneskatt.

\*\* Bonus avser 2005, men utbetalas under 2006.

\*\*\* Pension avser de kostnader som har belastat 2005 års resultat.

**Not 6 forts**

**Ersättning till styrelsen**

Ersättningen till styrelsens ordförande och styrelseledamöter utgörs dels de av föreningsstämman fastställda ersättningarna för Svenska Lantmännen, dels ersättning från övriga koncernföretag. Styrelsens ordförande Thomas Bodén har för 2005 erhållit totalt 534 tkr i ersättningar, varav från Svenska Lantmännen ek för 299 tkr i årsarvode och 186 tkr i dagarvode samt från andra koncernföretag 40 tkr i årsarvode och 9 tkr i dagarvode. Övriga elva styrelseledamöter har för 2005 erhållit totalt 3 682 tkr i ersättningar, varav från Svenska Lantmännen ek för 1 827 tkr i årsarvode och 1 365 tkr i dagarvode samt från andra koncernföretag 413 tkr i årsarvode och 77 tkr i dagarvode.

**Väsentliga villkor i avtal om lön, förmåner och pension till VD och koncernchef**

Birgitta Johansson-Hedberg, VD och koncernchef, har för 2005 erhållit lön med 3 061 tkr. Därtill tillkommer övriga förmåner på 128 tkr. VD har inget avtal om bonus/rörlig ersättning.

VD och koncernchef omfattas av ett avgiftsbestämt icke-antastbart pensionsavtal som motsvarar en avsättning till försäkring om 25% av den fasta lönen vilket har motsvarat 780 tkr för 2005. VD och koncernchefens pensionsålder är 65 år.

**Väsentliga villkor i avtal om uppsägning och avgångsvederlag till VD och koncernchef**

Om VD och koncernchef frånträder sin tjänst på egen begäran gäller en uppsägningstid på 6 månader. Vid uppsägning från företagets sida gäller en uppsägningstid på 12 månader och ett avgångsvederlag motsvarande 12 månadslöner med full avräkning mot inkomster från annan anställning.

**Väsentliga villkor i avtal om pension till övriga i koncernledningen (per den 31/12-05)**

Övriga ledande befattningshavare, har för 2005 erhållit lön med en sammanlagd summa på 22 555 tkr. Därtill tillkommer pension på 5 905 tkr och övriga förmåner på 825 tkr. Bonus/rörlig ersättning har tjänats in under 2005 om 4 520 tkr.

**VILLKOR OM PENSION FÖRE 65 ÅR**

Fyra befattningshavare intjänar löften om pension från 62–63 år till 65 år. Tre har en förmånsbestämd pension motsvarande 60–70% av den pensionsmedförande lönen och en har avgiftsbestämd pension med en premie om 33% av den pensionsmedförande lönen. Den pensionsmedförande lönen motsvarar ITP-avtalets definition med eller utan tak. Samtliga löften intjänas linjärt och tryggas/säkerställs genom försäkring.

Övriga har inget löfte om pension före 65 år.

**VILLKOR OM PENSION EFTER 65 ÅR**

Sju befattningshavare intjänar i huvudsak tjänstepension enligt ITP med pensionsmedförande lön maximerad till 30 inkomstbasbelopp. En medlem har en avgiftsbestämd komplettering om 21% av lön över 30 inkomstbasbelopp utan tak.

Fem medlemmar intjänar en avgiftsbestämd pension med en avsättning till försäkring motsvarande 25–35% av den pensionsmedförande lönen som är fast lön med eller utan bonus och tak. Inom ramen för premien väljer den anställde själv fördelningen mellan ålders-, efterlevande- och sjukförmåner.

Samtliga löften intjänas linjärt och tryggas/säkerställs i försäkring.

Två medlemmar intjänar ingen av företaget betald pension pga att de har fullt intjänande och en har ett bruttokompensationslöfte.

Sjukförmåner utgår enligt ITP, där två medlemmar har en kompletterande försäkring.

**Väsentliga villkor i avtal om uppsägning och avgångsvederlag (per den 31/12-05)**

Övriga befattningshavare i koncernledningen (exkl VD) har en uppsägningstid på 6–8 månader vid uppsägning på egen begäran och 6–12 månader på företagets begäran. Vid uppsägning på företagets begäran utgår även ett avgångsvederlag på 9–18 månader med full avräkning vid inkomst från annan anställning under tid för utbetalning av vederlag.

**Beslutsformer för ersättning till VD och koncernchef samt koncernledningen**

VDs lön och övriga ersättningar beslutas av styrelsen. För övriga personer i koncernledningen bereds ersättningsvillkoren av ett ersättningsutskott, som utses av styrelsen och som består av styrelsens ordförande samt två styrelseledamöter och VD. Koncernledningens, exkl VDs, ersättningsvillkor beslutas av VD. Ersättningsutskottet har under 2005 avhållit sammanlagt sex sammanträden.

**Not 6 forts**

Sjukfrånvaro	Moderföretaget	
	2005	2004
Total sjukfrånvaro som en andel av ordinarie arbetstid	4%	3%
Andel av den totala sjukfrånvaron som avser sammanhängande sjukfrånvaro på 60 dagar eller mer	56%	57%
<i>Sjukfrånvaro som en andel av varje grups ordinarie arbetstid:</i>		
<i>Sjukfrånvaron fördelad efter kön:</i>		
Män	4%	3%
Kvinnor	4%	4%
<i>Sjukfrånvaron fördelad efter ålderskategori:</i>		
29 år eller yngre	2%	2%
30–49 år	3%	3%
50 år eller äldre	4%	4%

**Not 7 Av- och nedskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
Koncessioner, patent, licenser, varumärken	-36	-34	-	-
Goodwill	-190	-205	-	-
Byggnader och mark	-224	-172	-75	-51
Maskiner och andra tekniska anläggningar	-871	-664	-215	-80
Inventarier, verktyg och installationer	-192	-189	-24	-27
	<b>-1 513</b>	<b>-1 264</b>	<b>-314</b>	<b>-158</b>

**Nedskrivningar**

Efter impairment test har goodwill och anläggningar skrivits ned inom affärsområdena Lantbruk, Energi, Mills samt Axa.

**Not 8 Resultat från andelar i koncernföretag**

	Moderföretaget	
	2005	2004
Utdelning	703	478
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	-	-5
Nedskrivningar	-25	-17
	<b>678</b>	<b>456</b>

**Not 9 Resultat från andelar i intresseföretag**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
Utdelning	-	-	1	10
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	437	23	-	24
Nedskrivningar	-	-	0	-
Resultatandel handelsbolag	25	-	21	0
	<b>462</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>34</b>

**Not 10 Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
Utdelningar	46	21	40	17
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	46	80	46	83
Nedskrivning av aktier	0	-22	0	-7
Övrigt	4	6	4	5
	<b>96</b>	<b>85</b>	<b>90</b>	<b>98</b>

**Not 11 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	14	7	5	1
Valutakursdifferenser på finansiella poster	11	13	4	2
	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>3</b>

**Not 12 Bokslutsdispositioner, avskrivning utöver plan**

	Moderföretaget	
	2005	2004
Skillnad mellan bokförd avskrivning och avskrivning enligt plan		
- Byggnader och mark		45
- Maskiner och andra tekniska anläggningar		134
	<b>179</b>	<b>37</b>

**Not 13 Skatt på årets resultat**

Aktuell skattekostnad (-)/ skatteintäkt (+)	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
Periodens skattekostnad/skatteintäkt	-113	-141	-20	-44
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	4	3	-	-2
	<b>-109</b>	<b>-138</b>	<b>-20</b>	<b>-46</b>
<b>Uppskjuten skattekostnad (-) /skatteintäkt (+)</b>				
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	136	118	9	35
Uppskjuten skatt till följd av förändringar av skattesatser/och ändrade skatteregler	3	-	-	-
Uppskjuten skatteintäkt i under året aktiverat skattevärde i underskottsavdrag	100	8	17	-
Uppskjuten skattekostnad till följd av utnyttjande av tidigare aktiverat skattevärde i underskottsavdrag	-2	-84	-	-
	<b>237</b>	<b>42</b>	<b>26</b>	<b>35</b>
Skatt på andelar i intresseföretags resultat	-7	-17	-	-
<b>Totalt redovisad skattekostnad</b>	<b>121</b>	<b>-113</b>	<b>6</b>	<b>-11</b>

Koncernen	2005		2004	
	Procent	Belopp	Procent	Belopp
Resultat före skatt		387		520
Skatt enligt gällande skattesats för moderföretaget	28	-108	28	-146
Avskrivning av koncernmässig goodwill	14	-53	8	-42
Andra icke-avdragsgilla kostnader	17	-66	7	-38
Ej skattepliktiga intäkter	-68	264	-17	88
Utnyttjande av tidigare ej aktiverade underskottsavdrag	-23	88	-8	41
Skatt hänförlig till tidigare år	-	-	3	-15
Effekt av ändrade skattesatser/och skatteregler/	1	-4	-	-
Övrigt	-	-	0	-1
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>-31</b>	<b>121</b>	<b>22</b>	<b>-113</b>

**Not 13 forts**

Avstämning av effektiv skatt	2005		2004	
	Procent	Belopp	Procent	Belopp
<b>Moderföretaget</b>				
Resultat före skatt		789		578
Skatt enligt gällande skattesats för moderföretaget	28	-221	28	-162
Ej avdragsgilla kostnader	3	-20	0	-3
Ej skattepliktiga intäkter	-31	245	-27	155
Utnyttjande av tidigare ej aktiverade underskottsavdrag	0	2	-	-
Skatt hänförlig till tidigare år	-	-	0	-2
Övrigt	-	-	0	1
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>-1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>-11</b>

Skatteposter som redovisats direkt mot eget kapital	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
Uppskjuten skatt hänförlig till förändrade redovisningsprinciper	23	-	-	-
Aktuell skatt i erhållna/lämnade koncernbidrag	-	-	20	44
	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>44</b>

**Not 14 Immateriella tillgångar**

Patent, licenser och varumärken	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>				
Vid årets början	534	449		
Förvärv av dotterföretag	41	1		
Övriga investeringar	32	91		
Avyttringar och utrangeringar	-2	-7		
Omklassificeringar	1	0		
Årets valutakursdifferenser	2	0		
<b>Vid årets slut</b>	<b>608</b>	<b>534</b>		
<b>Ackumulerade avskrivningar enligt plan</b>				
Vid årets början	206	178		
Förvärv av dotterföretag	29	1		
Avyttringar och utrangeringar	-2	-7		
Omklassificeringar	-	0		
Årets avskrivning enligt plan <sup>1)</sup>	36	34		
Årets valutakursdifferenser	2	0		
<b>Vid årets slut</b>	<b>271</b>	<b>206</b>		
<b>Ackumulerade nedskrivningar</b>				
Vid årets början	3	3		
Förvärv av dotterföretag	7	-		
Årets valutakursdifferenser	-	0		
<b>Vid årets slut</b>	<b>10</b>	<b>3</b>		
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>327</b>	<b>325</b>		

<sup>1)</sup> Årets avskrivningar, årets återförda nedskrivningar samt årets nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar".

**Not 14 forts**

Goodwill	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
<b>Ackumulerade anskaffningsvärden</b>				
Vid årets början	3 259	3 203		
Förvärv av dotterföretag	28	-		
Övriga investeringar	28	94		
Avyttringar och utrangeringar	-8	-13		
Årets valutakursdifferenser	106	-25		
<b>Vid årets slut</b>	<b>3 413</b>	<b>3 259</b>		
<b>Ackumulerade avskrivningar enligt plan</b>				
Vid årets början	1 292	1 121		
Avyttringar och utrangeringar	-	-4		
Omklassificeringar	-5	1		
Årets avskrivning enligt plan <sup>1)</sup>	193	185		
Årets valutakursdifferenser	55	-11		
<b>Vid årets slut</b>	<b>1 535</b>	<b>1 292</b>		
<b>Ackumulerade nedskrivningar</b>				
Vid årets början	95	75		
Under året återförda nedskrivningar <sup>1)</sup>	-8	-		
Årets nedskrivningar <sup>1)</sup>	5	20		
Årets valutakursdifferenser	1	0		
<b>Vid årets slut</b>	<b>93</b>	<b>95</b>		
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>1 785</b>	<b>1 872</b>		

<sup>1)</sup> Årets avskrivningar, årets återförda nedskrivningar samt årets nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Avskrivningar av materiella och immateriella anläggningstillgångar".

**Not 15 Mark**

Ackumulerade anskaffningsvärden	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
Vid årets början	568	576	135	139
Nyanskaffningar	26	5	12	-
Tillfört vid fusion	-	-	3	-
Förvärv av dotterföretag	14	-	-	-
Från/till nyanläggningar	20	-	-	-
Avyttringar och utrangeringar	-26	-15	-12	-4
Omklassificeringar	-	2	-	-
Årets valutakursdifferenser	12	-	-	-
	<b>614</b>	<b>568</b>	<b>138</b>	<b>135</b>
<b>Ackumulerade avskrivningar enligt plan</b>				
Vid årets början	132	129	67	64
Tillfört vid fusion	-	-	1	-
Förvärv av dotterföretag	4	-	-	-
Avyttringar och utrangeringar	-4	-4	-4	-1
Årets avskrivning enligt plan	5	7	2	4
	<b>137</b>	<b>132</b>	<b>66</b>	<b>67</b>
<b>Ackumulerade uppskrivningar</b>				
Vid årets början	37	71	-	-
Avyttringar och utrangeringar	-36	-34	-	-
	<b>1</b>	<b>37</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Ackumulerade nedskrivningar</b>				
Vid årets början	5	5	-	-
Förvärv av dotterföretag	4	-	-	-
Årets nedskrivningar	1	-	-	-
	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>468</b>	<b>468</b>	<b>72</b>	<b>68</b>

**Not 16 Byggnader**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>				
Vid årets början	4 814	4 823	1 065	1 079
Tillfört vid fusion	-	-	20	-
Nyanskaffningar	57	52	1	5
Förvärv av dotterföretag	597	-	-	-
Från/till nyanläggningar	80	33	3	4
Avyttringar och utrangeringar	-46	-94	-24	-20
Omklassificeringar	-13	1	-	-3
Årets valutakursdifferenser	97	-1	-	-
	<b>5 586</b>	<b>4 814</b>	<b>1 065</b>	<b>1 065</b>
<i>Ackumulerade avskrivningar enligt plan</i>				
Vid årets början	2 471	2 368	823	821
Tillfört vid fusion	-	-	9	-
Förvärv av dotterföretag	160	-	-	-
Avyttringar och utrangeringar	-32	-47	-21	-16
Omklassificeringar	-2	-5	-	-3
Årets avskrivning enligt plan	184	158	18	21
Årets valutakursdifferenser	47	-3	-	-
	<b>2 828</b>	<b>2 471</b>	<b>829</b>	<b>823</b>
<i>Ackumulerade uppskrivningar</i>				
Vid årets början	33	30	5	5
Omklassificeringar	-	-1	-	-
Årets avskrivning enligt plan på uppskrivet belopp	-2	-2	0	-
Årets uppskrivningar	-	6	-	-
Årets valutakursdifferenser	1	-	-	-
	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<i>Ackumulerade nedskrivningar</i>				
Vid årets början	25	18	7	-
Förvärv av dotterföretag	57	-	-	-
Årets nedskrivningar	33	7	35	7
Årets valutakursdifferenser	1	-	-	-
	<b>116</b>	<b>25</b>	<b>42</b>	<b>7</b>
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>2 674</b>	<b>2 351</b>	<b>199</b>	<b>240</b>
<b>Leasing</b>				
<i>Fastigheter som innehas under finansiella leasingavtal</i>				
ingår med ett redovisat värde om	241	250	-	-

Under övriga kort- respektive långfristiga skulder i koncernen redovisas framtida betalningar avseende skuldförda finansiella leasingförpliktelser.

**Not 17 Förvaltningsfastigheter (byggnader och mark)**

	Moderföretaget	
	2005	2004
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	817	810
Nyanskaffningar	6	2
Från/till nyanläggningar	11	5
Avyttringar och utrangeringar	-2	-
	<b>832</b>	<b>817</b>
<i>Ackumulerade avskrivningar enligt plan</i>		
Vid årets början	464	445
Avyttringar och utrangeringar	-1	0
Årets avskrivning enligt plan	21	19
	<b>484</b>	<b>464</b>
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>348</b>	<b>353</b>
<b>varav mark</b>		
<i>Ackumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	110	108
Nyanskaffningar	-	2
Avyttringar och utrangeringar	-1	-
	<b>109</b>	<b>110</b>
<i>Ackumulerade avskrivningar enligt plan</i>		
Vid årets början	39	38
Årets avskrivningar	1	1
	<b>40</b>	<b>39</b>
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>69</b>	<b>71</b>

I Lantmännen finns enbart förvaltningsfastigheter i moderföretaget. De fastigheter som hyrs ut och nyttjas av andra koncernföretag har i koncernredovisningen redovisats som rörelsefastigheter.

	Moderföretaget	
	2005	2004
<b>Verkligt värde och dess förändring</b>		
Vid årets början	969	947
Nyanskaffningar	-	7
Investeringar i fastigheterna	24	7
Avyttringar	-71	-21
Värdeförändring	29	29
<b>Vid årets slut</b>	<b>951</b>	<b>969</b>

Verkligt värde har fastställts baserat på interna bedömningar. Avstämning har också skett gentemot under året genomförda fastighetsförsäljningar.

Värdet har bedömts med hjälp av följande värderingsmetoder:  
 - I flertalet fall har ortprismetoden använts, där genomförda försäljningar av likvärdiga fastigheter på marknaden använts som underlag för värdebedömningen.  
 - Avkastningsvärdering genom kassaflödeskalkyler, där fastigheternas framtida driftsnetton och bedömda restvärden nuvärdesberäknats.  
 - I vissa fall har avkastningsvärdering genom nettokapitaliseringsmetoden använts, där ett normaliserat driftsnetto sätts i relation till ett marknadsanpassat direktavkastningskrav.

**Förvaltningsfastigheters påverkan på periodens resultat**

Marknad	Moderföretaget			
	Hyresintäkter		Driftsnetto	
	2005	2004	2005	2004
Region Syd	59	56	26	26
Region Väst	43	37	13	15
Region Öst	60	66	18	24
<b>Summa</b>	<b>162</b>	<b>159</b>	<b>57</b>	<b>65</b>



**Not 18 Taxeringsvärden**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
Mark	535	513	327	308
Byggnader	2 504	2 514	1 618	1 683
	<b>3 039</b>	<b>3 027</b>	<b>1 945</b>	<b>1 991</b>

Taxeringsvärden avser fastigheter i Sverige.

**Not 19 Maskiner och andra tekniska anläggningar**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>				
Vid årets början	9 075	9 060	2 274	2 315
Nyanskaffningar	447	347	62	50
Förvärv av/från dotterföretag	961	7	37	22
Från/till nyanläggningar	194	112	31	-
Avyttringar och utrangeringar	-434	-450	-37	-116
Omklassificeringar	14	34	1	3
Årets valutakursdifferenser	105	-35	-	-
	<b>10 362</b>	<b>9 075</b>	<b>2 368</b>	<b>2 274</b>
<i>Akkumulerade avskrivningar enligt plan</i>				
Vid årets början	6 041	5 810	1 875	1 903
Förvärv av/från dotterföretag	482	6	14	-
Avyttringar och utrangeringar	-304	-357	-36	-102
Omklassificeringar	-2	-	1	2
Årets avskrivning enligt plan på anskaffningsvärden	708	609	76	72
Årets valutakursdifferenser	95	-27	-	-
	<b>7 020</b>	<b>6 041</b>	<b>1 930</b>	<b>1 875</b>
<i>Akkumulerade nedskrivningar</i>				
Vid årets början	58	3	8	-
Förvärv av dotterföretag	118	-	-	-
Avyttringar och utrangeringar	-5	-	0	-
Omklassificeringar	3	-1	-	-
Årets nedskrivningar	163	56	139	8
Årets valutakursdifferenser	-45	0	-	-
	<b>292</b>	<b>58</b>	<b>147</b>	<b>8</b>
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>3 050</b>	<b>2 976</b>	<b>291</b>	<b>391</b>

**Not 20 Inventarier, verktyg och installationer**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>				
Vid årets början	2 093	2 142	583	812
Nyanskaffningar	244	161	29	14
Förvärv av/från dotterföretag	127	1	8	-
Från/till nyanläggning	19	15	10	-
Avyttringar och utrangeringar	-159	-241	-17	-240
Omklassificeringar	-12	17	-1	-3
Årets valutakursdifferenser	25	-2	-	-
	<b>2 337</b>	<b>2 093</b>	<b>612</b>	<b>583</b>

**Not 20 forts**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
<i>Akkumulerade avskrivningar enligt plan</i>				
Vid årets början	1 515	1 534	478	675
Förvärv av/från dotterföretag	91	1	8	-
Avyttringar och utrangeringar	-129	-214	-17	-221
Omklassificeringar	-11	9	-1	-2
Årets avskrivning enligt plan på anskaffningsvärden	191	188	24	26
Årets valutakursdifferenser	16	-3	-	-
	<b>1 673</b>	<b>1 515</b>	<b>492</b>	<b>478</b>
<i>Akkumulerade nedskrivningar</i>				
Vid årets början	1	-	1	-
Förvärv av dotterföretag	6	-	-	-
Årets nedskrivningar	1	1	-	1
	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>656</b>	<b>577</b>	<b>119</b>	<b>104</b>

*Inventarier som innehas under finansiella leasingavtal*

	2005	2004	2005	2004
ingår med ett redovisat värde om	153	100	-	-

Under övriga kort- respektive långfristiga skulder i koncernen redovisas framtida betalningar avseende skuldförda finansiella leasingförpliktelser.

**Not 21 Pågående nyanläggningar och förskott avseende materiella anläggningstillgångar**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
Vid årets början	224	190	31	41
Förvärv av dotterföretag	36	-	-	-
Avyttring av dotterföretag	-	-2	-	-7
Omklassificeringar	-1	-36	-	-
Investeringar	545	236	51	28
Från/till nyanläggningar	-316	-161	-62	-31
Årets valutakursdifferenser	12	-3	-	-
<b>Redovisat värde vid periodens slut <sup>1)</sup></b>	<b>500</b>	<b>224</b>	<b>20</b>	<b>31</b>

**Not 22 Andelar i koncernföretag**

	Moderföretaget	
	2005	2004
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	1 287	1 193
Inköp	1 016	248
Försäljning	-172	-154
Omklassificeringar	4	0
	<b>2 135</b>	<b>1 287</b>
<i>Akkumulerade uppskrivningar</i>		
Vid årets början	63	63
	<b>63</b>	<b>63</b>
<i>Akkumulerade nedskrivningar</i>		
Vid årets början	52	44
Försäljning	-	-9
Årets nedskrivningar <sup>1)</sup>	24	17
	<b>76</b>	<b>52</b>
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>2 122</b>	<b>1 298</b>

<sup>1)</sup> Årets återförda nedskrivningar samt årets nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Resultat från andelar i koncernföretag".

Not 22 forts

Spec av moderföretagets innehav av andelar i koncernföretag

Dotterföretag / Org nr / Säte	Antal andelar	Andel i % <sup>1)</sup>	2005	2004
			Redovisat värde	Redovisat värde
Agconfas AB, 556069-3441, Örebro	120 415	100,0	16	16
Agroetanol AB, 556028-0611, Norrköping	45 500	91,0	235	203
Agro Oil AB, 556118-3954, Stockholm	400	100,0	4	4
Agropelletts AB, 556056-1457, Sölvesborg	1 000	100,0	1	–
AnalyCen Nordic AB, 556065-7958, Lidköping	28 380	100,0	15	13
Arips AB, 556413-4293, Stockholm	6 111 289	100,0	6	6
Byggglant AB, 556301-2771, Örebro	47 500	95,0	17	14
Cerealia AB, 556012-2623, Stockholm	16 200 000	100,0	124	124
Conagri AB, 556294-4701, Malmö	102	51,0	4	4
Dimela AS, Estland	1 600	80,0	2	0
Dirual AG, Schweiz	199 997	100,0	22	15
Doofmas & Co AB, 556547-7394, Stockholm	3 400 000	100,0	239	0
Doggy AB, 556055-5129, Vårgårda	103 625	100,0	156	156
Eco Trade i Sverige AB, 556450-6698, Norrköping	65	65,0	0	0
Farm Plant Eesti AS, Estland	–	–	–	1
Farm Plant Latvia SIA, Lettland	–	–	–	0
Fastighets AB Kungsholmsgatan 160, 556071-4429, Stockholm	30 050	100,0	3	3
Granngården AB, 556547-6172, Falkenberg	301 000	100,0	110	110
Gyllebo Gödning AB, 556179-2911, Lidköping	2 000	66,7	0	0
Krafft Hästfoder AB, 556156-4039, Falkenberg	5 000	100,0	1	1
Kronfågel Holding AB, 556529-6371, Stockholm	13 650 000	91,0	300	0
Lactamin AB, 556011-4752, Stockholm	–	–	–	13
Lantmännen Energi AB, 556091-6354, Lidköping	455	91,0	4	4
Lantmännen Finans AB, 556664-8118, Stockholm	3 000 000	100,0	300	0
Lantmännen Holding AB, 556017-8443, Stockholm	3 000	100,0	4	4
Lantmännen Invest AB, 556003-3192, Stockholm	440 000	100,0	95	95
Lantmännens Maskinimport AB, 556005-7639, Malmö	10 000	100,0	10	10
Nötcenter Viken AB, 556559-4503, Falköping	6 000	66,7	4	0
Robigus AB, 556578-0391, Stockholm	770	77,0	0	0
Solanum AB, 556066-1687, Kävlinge	330 000	100,0	20	–
Svalöf Weibull AB, 556001-5272, Svalöv	179 200	60,0	49	49
Svenska Kläckeribolaget AB, 556033-3386, Stockholm	1 500	100,0	0	0
Svenska Lantmännen Maskin AB, 556083-6248, Örebro	–	–	–	150
Swe-Chick AB, 556190-1876, Stockholm	2 000	100,0	5	5
Swecon Anläggningsmaskiner AB, 556575-1137, Eskilstuna	467 950	93,6	184	94
Svensk Brikettenergi AB, 556215-0606, Jönköping	27 300	91,0	160	168
Valtra Traktor AB, 556070-1897, Eskilstuna	136 220	55,6	19	23
<b>Vilande</b>				
Ceramy AB, 556054-7449, Lidköping	25 000	100,0	8	8
Mälarpotatis AB, 556009-3121, Stockholm	–	–	–	0
Skånska Lantmännen Maskin AB, 556042-8186, Malmö	240 000	100,0	5	5
AB Svenska Lantmännen, 556424-2864, Stockholm	10 000	100,0	0	0
			<b>2 122</b>	<b>1 298</b>

<sup>1)</sup> Ägarandelen av kapitalet avses, vilket även överensstämmer med andelen av rösterna för totalt antal aktier.

Not 23 Fordringar hos koncernföretag

	Moderföretaget	
	2005	2004
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>		
Vid årets början	280	225
Tillkommande fordringar	164	55
Reglerade fordringar	–155	–
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>289</b>	<b>280</b>

**Not 24 Andelar i intresseföretag**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>				
Vid årets början	804	803	277	296
Inköp	75	-	21	-
Försäljning	-170	-26	0	-19
Årets andel i intresseföretags resultat	11	59	-	-
Resultat från handelsbolag	3	1	-	-
Årets utdelning	-42	-26	-	-
Omklassificeringar	7	-6	0	-
Årets valutakursdifferenser	5	-1	-	-
	<b>693</b>	<b>804</b>	<b>298</b>	<b>277</b>
<i>Akkumulerade nedskrivningar</i>				
Vid årets början	2	5	2	2
Årets nedskrivning	17	-	-	-
Försäljning	-	-3	-	-
	<b>19</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>674</b>	<b>802</b>	<b>296</b>	<b>275</b>

Årets nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Resultat från andelar i intresseföretag".

**Spec av moderföretagets och koncernens innehav av andelar i intresseföretag**

2005 Intresseföretag / org nr, säte	Andelar/ antal i %	Kapitalandelens värde i koncernen <sup>1)</sup>	Redovisat värde hos moderföretaget
<b>Direktägda</b>			
Fastighets AB Tre Skåne, 556044-1031, Malmö	37,0	17	17
Matsutake AB, 556571-6627, Umeå	27,8	0	0
Norrköpings Hamn & Stuveri AB, 556007-2679, Norrköping	27,5	61	0
Plantevolution AB, 556281-2049, Malmö	40,0	1	1
Scandinavian Farmers AB, 556009-3121, Stockholm	50,0	41	19
Seed Gard AB, 556668-7546, Uppsala	45,8	3	2
Swe Dane Crop Protection A/S, Danmark	50,0	-	0
SweDane Fertilizer A/S, Danmark	50,0	-	0
SweDanNO Trade A/S, Danmark	36,0	-	0
Svenska Foder AB, 556039-6060, Lidköping	49,0	109	78
Vegolia AB, 556020-6574, Stockholm	50,0	-	0
Viking Malt Oy, Finland	37,5	158	178
Åhus Stuveriintressenter AB, 556039-8256, Åhus	48,7	1	1
<b>Indirekt ägda</b>			
<b>Cerealia</b>			
Fast.bol. Mårten Pehrson HB, 916752-3654, Kristianstad	50,0	22	-
Melia Oy, Finland	25,0	149	-
Leibur AS, Estland	45,0	81	-
GoGreen, Lidköping	50,0	6	-
Struer Bröd AS, Danmark	33,0	5	-
Bake House, Ltd, Storbritannien	33,0	7	-
<b>Svalöf Weibull</b>			
Nordic Garden AS, Norge	35,0	2	-
Satec Handelsgesellschaft GmbH, Tyskland	20,0	1	-
<b>Kronfågel</b>			
Farm Food AS, Danmark	33,0	10	-
		<b>674</b>	<b>296</b>

**Not 24 forts**

**Spec av moderföretagets och koncernens innehav av andelar i intresseföretag**

2004 Intresseföretag / org nr, säte	Andelar/ antal i %	Kapitalandelens värde i koncernen <sup>1)</sup>	Redovisat värde hos moderföretaget
<b>Direktägda</b>			
Fastighets AB Tre Skåne, 556044-1031, Malmö	37,0	17	17
Maskinfinans Norr HB, 916594-4571, Umeå	50,0	–	0
Matsutake AB, 556571-6627, Umeå	27,8	–	0
Norrköpings Hamn & Stuveri AB, 556007-2679, Norrköping	27,5	56	0
Plantrevolution AB, 556281-2049, Malmö	40,0	1	1
Swe Dane Crop Protection A/S, Danmark	50,0	–	0
SweDane Fertilizer A/S, Danmark	50,0	–	0
SweDanNO Trade A/S, Danmark	36,0	–	0
Svenska Foder AB, 556039-6060, Lidköping	49,0	93	78
Vegolia AB, 556020-6574, Stockholm	50,0	–	0
Viking Malt Oy, Finland	37,5	174	178
Åhus Stuveriintressenter AB, 556039-8256, Åhus	48,2	1	1
			<b>275</b>
<b>Indirekt ägda</b>			
<b>Cerealia</b>			
Fast.bol. Märten Pehrson HB, 916752-3654, Kristianstad	50,0	20	–
Melia Oy, Finland	25,0	137	–
Leibur AS, Estland	45,0	65	–
Struer Bröd AS, Danmark	33,0	4	–
Bake House, Ltd, Storbritannien	25,0	6	–
<b>Svalöf Weibull</b>			
Nordic Garden AS, Norge	20,0	8	–
Satec Handelsgesellschaft GmbH, Tyskland	35,0	2	–
<b>Lantmännen Invest</b>			
Karlshamns AB, 556478-1796, Karlshamn	21,2	215	–
Cereal Base CEBA AB, 556482-2988, Lund	37,9	3	–
		<b>802</b>	<b>275</b>

<sup>1)</sup> Ägarandelen av kapitalet avses, vilket även överensstämmer med andelen av rösterna för totalt antal aktier.

Skillnaden mellan kapitalandelsvärde med kapitalandelsmetod i koncernredovisningen jämfört med andelarnas värde redovisade i moderföretaget med anskaffningskostnadsmetoden uppgår till 95 mkr för moderföretagets direktägda intresseföretag. Icke utdelade ackumulerade vinstandelar avsätts till kapitalandelsfond som utgör en del av koncernens bundna reserver. Kapitalandelsfonden för direktägda intresseföretag uppgår till 211 mkr. För, under perioden, tillkommande innehav av intresseföretaget Scandinavian Farmers AB, vilket redovisas med kapitalandelsmetoden, uppgår skillnaden mellan kapitalandelens koncernmässiga värde och andelen av eget kapital till 22 mkr.

**Not 25 Fordringar hos intresseföretag**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>				
Vid årets början	–	–	–	–
Tillkommande fordringar	29	–	18	–
<b>Redovisat värde vid periodens slut</b>	<b>29</b>	<b>–</b>	<b>18</b>	<b>–</b>

**Not 26 Långfristiga värdepappersinnehav**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>				
Vid årets början	650	501	409	454
Tillkommande tillgångar	62	149	8	4
Avgående tillgångar	–137	–	–124	–37
Omklassificeringar	10	–	–22	–12
	<b>585</b>	<b>650</b>	<b>271</b>	<b>409</b>
<i>Akkumulerade nedskrivningar</i>				
Vid årets början	106	84	81	74
Avgående tillgångar	–33	–	–33	–
Omklassificeringar	–17	–	–17	–
Under året återförda nedskrivningar	–10	–	–	–
Årets nedskrivningar	2	22	0	7
	<b>48</b>	<b>106</b>	<b>31</b>	<b>81</b>
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>537</b>	<b>544</b>	<b>240</b>	<b>328</b>

De största enskilda innehaven i andra aktier och andelar avser innehav i Föreningssparbanken, Hedegard A/S, LRF samt innehav i VK Muehlen AG.

**Not 27 Uppskjuten skattefordran/skatteskuld**

Koncern 2005	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Immateriella tillgångar	–	49	–49
Byggnader och mark	17	139	–122
Maskiner och inventarier	–	267	–267
Kundfordringar	9	–	9
Pensionsavsättningar	24	–	24
Övriga avsättningar	56	2	54
Övrigt	2	90	–88
Underskottsavdrag	183	–	183
<b>Netto uppskjuten skatteskuld</b>	<b>291</b>	<b>547</b>	<b>–256</b>

**Not 27 forts**

Koncern 2004	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Immateriella tillgångar	-	35	-35
Byggnader och mark	8	135	-127
Maskiner och inventarier	-	359	-359
Kundfordringar	8	1	7
Pensionsavsättningar	2	1	1
Övriga avsättningar	42	5	37
Periodiseringsfonder	-	65	-65
Övrigt	14	19	-5
Underskottsavdrag	18	-	18
	<b>92</b>	<b>620</b>	<b>-528</b>

Moderföretaget 2005	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Byggnader och mark	6	-	6
Övriga avsättningar	46	-	46
Övrigt	4	-	4
Underskottsavdrag	17	-	17
	<b>73</b>	<b>-</b>	<b>73</b>
<b>Moderföretaget 2004</b>			
Övriga avsättningar	37	-	37
Övrigt	10	-	10
<b>Netto uppskjuten skattefordran</b>	<b>47</b>	<b>-</b>	<b>47</b>

Moderföretagets förändring mellan åren har redovisats som uppskjuten skattekostnad/intäkt.

**Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag**

Koncern	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultaträkningen	Övriga förändringar/ Redovisat mot eget kapital	Belopp vid årets utgång
Immateriella tillgångar	-35	-14	-	-49
Byggnader och mark	-127	25	-20	-122
Maskiner och inventarier	-359	125	-33	-267
Kundfordringar	7	2	-	9
Pensionsavsättningar	1	-	23	24
Övriga avsättningar	37	17	-	54
Periodiseringsfonder	-65	65	-	0
Övrigt	-5	-83	-	-88
Underskottsavdrag	18	100	65	183
	<b>-528</b>	<b>237</b>	<b>35</b>	<b>-256</b>

Moderföretaget	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultaträkningen	Övriga förändringar/ Redovisat mot eget kapital	Belopp vid årets utgång
Byggnader och mark	-	6	-	6
Övriga avsättningar	37	9	-	46
Övrigt	10	-6	-	4
Underskottsavdrag	-	17	-	17
	<b>47</b>	<b>26</b>	<b>-</b>	<b>73</b>

Av övriga förändringar avser 12 (-) uppskjutna skatter till följd av förvärv av koncernföretag och 23 (-) effekter som redovisats direkt mot eget kapital enligt not 44.

**Not 28 Andra långfristiga fordringar**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
<i>Akkumulerade anskaffningsvärden</i>				
Vid årets början	595	489	72	80
Tillkommande fordringar	214	194	-	-
Reglerade fordringar	-66	-88	-64	-8
Omklassificeringar	-84	-	51	-
<b>Redovisat värde vid årets slut</b>	<b>659</b>	<b>595</b>	<b>59</b>	<b>72</b>

Framtida minimileaseavgifter avseende finansiell leasing förfaller till betalning enligt nedan:

2005	Amortering	Ränta	Total betalning
Inom ett år	5	1	6
Mellan ett och fem år	10	2	12
Senare än fem år	1	0	1
	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>19</b>

Leasingavgifter som förfaller inom ett år redovisats som kortfristig fordran. Periodens leasingintäkter uppgår till 1 (-), varav variabla avgifter uppgår till - (-).

**Not 29 Varulager**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
Råvaror och förnödenheter	1 822	1 804	1 139	1 171
Varor under tillverkning	11	-	-	-
Färdiga varor och handelsvaror	2 789	2 691	461	354
	<b>4 622</b>	<b>4 495</b>	<b>1 600</b>	<b>1 525</b>

**Not 30 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
Förutbetalda hyror	14	10	-	-
Förutbetalda försäkringar	32	40	6	5
Övriga förutbetalda kostnader	231	178	90	65
Upplupna intäkter	86	98	-	-
	<b>363</b>	<b>326</b>	<b>96</b>	<b>70</b>



**Not 31 Kortfristiga placeringar och fordringar**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
Kassa och bank	1 040	573	182	167
Företagscertifikat	409	–	409	–
Övriga kortfristiga placeringar	930	1 180	495	485
Kundfordringar	4 571	4 348	1 761	2 153
Övriga kortfristiga fordringar	682	717	135	84
Fordringar hos koncernföretag	–	–	2 545	1 542
Fordringar hos intresseföretag	150	151	132	147
	<b>7 782</b>	<b>6 969</b>	<b>5 659</b>	<b>4 578</b>

Som kortfristiga placeringar redovisas räntebärande placeringar och utlåning med löptid upp till ett år. Kortfristiga placeringar har i allt väsentligt en räntebindning understigande 3 månader och har därmed mycket begränsad ränterisk.

Kundfordringar redovisas efter avdrag för befarade kreditförluster. Affärsområdet Lantbruk i moderföretaget ca 30% av koncernens totala kundfordringar. Koncernens kundfordringar avser främst svenska kunder.

**Not 32 Finansiella instrument och finansiell riskhantering**

Lantmännen är genom sina verksamheter exponerad för olika slag av finansiella risker. Med finansiella risker avses fluktuationer i koncernens resultat och kassaflöde till följd av förändringar av priser inom råvarumarknaderna, valutakurser, räntenivåer, refinansiering samt kredit och motpartsrisker.

Lantmännen har en centraliserad finansfunktion vars huvuduppgift är att stödja ledning och operativa enheter i linje med fastställd finanspolicy. Den övergripande målsättningen för finansfunktionen är att tillhandahålla en kostnadseffektiv finansiering samt att identifiera och på ett effektivt sätt begränsa koncernens finansiella risker.

Koncernens finanspolicy fastställs årligen av Lantmännens styrelse. Finanspolicyen reglerar hur de finansiella riskerna ska hanteras samt anger mandat, limiter och vilka finansiella instrument som får användas. Koncernens Riskkommitté får löpande rapportering om utvecklingen av koncernens finansiella risker.

**VALUTARISK**

Lantmännen är genom sin verksamhet exponerad för valutarisk genom att valutakursförändringar påverkar koncernens resultat- och balansräkning. Koncernens valutaexponering omfattar både transaktionsexponering och omräkningsexponering. Målet för koncernens valutariskhantering är att minimera den kortsiktiga effekten av valutakursförändringarnas negativa inverkan på koncernens resultat och finansiella ställning.

**Transaktionsexponering**

Divisionernas och dotterbolagens försäljning och köp i utländsk valuta skall fullt ut terminsäkras mot koncernstab Finans vid den tidpunkt valutarisken uppkommer.

**Omräkningsexponering**

Effekt av valutariskförändringar återfinns också i omräkningen av utländska dotterföretags tillgångar och skulder till moderbolagets funktionella valuta så kallad omräkningsexponering.

Valutarisker avseende kapitalbelopp elimineras i första hand genom motsvarande upplåning i utländsk valuta. Säkring av omräkningsexponering via valutaterminer kan utföras om särskilda skäl föreligger. I de fall upplåning skett i utländsk valuta avseende investering i samma lands valuta har kursdifferenser med beaktande av skatteeffekten kvittats mot omräkningsdifferenser.

**VALUTAFÖRDELNING OCH FÖRFALLOSTRUKTUR, UTESTÅENDE VALUTATERMINER**

Det valutaderivat som används är valutaterminer. Merparten av valutaterminerna har en löptid som understiger tre månader. Vid årsskiftet fördelade sig Svenska Lantmännens utestående valutaterminer på följande valutor:

Mkr	2006	2007	2008	2009
USD	-193			
NOK	-162			
GBP	-481			
EUR	-17		-13	
DKK	-32	-12	-6	-3
<b>Totalt</b>	<b>-885</b>	<b>-12</b>	<b>-19</b>	<b>-3</b>

I tabellen ovan visas nominellt belopp i miljoner kronor per valuta. Totalt resultat av marknadsvärdering av nettoposition mot externa banker är -2 Mkr.

**Råvaruprisrisk**

Lantmännen är utsatt för råvarurisk främst för råvarorna spannmål, soja, raps och el. Prissättningen av råvaror varierar över tiden som en konsekvens av internationellt utbud och efterfrågan. Råvarurisker är framförallt hänförliga till Lantmännen Lantbruk inom affärsverksamheterna Spannmål, Foder och Växtodling samt inom Lantmännen Mills kvarnverksamhet.

Möjligheter finns, förutom att prissäkra via leveransavtal, att för vissa typer av råvaror prissäkra genom finansiella kontrakt via börser såsom Chicago Board of Trade, Matife och NordPool. Flera råvaror prissätts antingen i USD eller EUR. Utgångspunkten i Lantmännens riskpolicys är att valutan är en del av affärens prissättning.

Riskhanteringen av elpriser syftar till att skapa en långsiktighet i kraftinköpen.

**Råvaruderivat avseende elprissäkring av prognostiserade betalningsflöden**

Förfalloår	2006	2007	2008
Säkrad andel av prognostiserat årsbehov	70%	40%	20%
Koncernens elbehov uppgick under 2005 till 600 GwH. Total säkrad volym uppgår till 735 GwH.			

**Ränterisker**

Den räntebärande upplåningen medför att koncernen exponeras för ränterisk. Med ränterisk avses risken för negativ påverkan på koncernens resultat och kassaflöden till följd av förändringar i marknadsräntan. Hur snabbt en varaktig förändring i räntenivåerna får genomslag på koncernens finansnetto beror på upplåningens räntebindningstid.

En faktor som påverkar ränterisken är räntebindningstiden. Långa räntebindningstider påverkar främst kassaflödesrisken medan kortare räntebindningstider påverkar prisrisken.

Koncernens låneportfölj har per 31 december 2005, inklusive utestående ränteswappar, en vägd genomsnittlig räntebindningstid om 17 månader.

**Förfallostrukturen på skulder till kreditinstitut framgår av tabellen nedan**

	Koncernen 2005	Moderbolaget 2005
2006	2 390	314
2007	646	13
2008	611	3
2009	353	3
2010	440	3
2011–	453	13
	<b>4 893</b>	<b>349</b>

Koncernens räntebindning är normalt kort men kan förlängas för att begränsa effekten av en ränteuppgång. Bland annat används ränteswappar för att styra skuldernas räntebindning utan att de underliggande lånen förändras. Skuldernas valutafördelning samt förfallostruktur framgår av tabell nedan.

Av koncernens redovisade förfall under 2006 är cirka 400 mkr avtalad amortering. Övriga krediter är formellt korta men rullas i praktiken vidare med varierande löptider upp till 12 månader. Koncernens krediter har en genomsnittlig räntebindning på cirka 17 månader.

Vid årsskiftet uppgick koncernens outnyttjade kreditlöften till 1,5 miljarder kronor.

## Not 32 forts.

## Valutafördelning och förfallostruktur

	Totalt	0-1 år	1-3 år	3-5 år	> 5 år
DKK	3 208	1 118	949	747	394
EUR	606	535	23	21	27
LVL	220	220	0	0	0
SEK	522	289	190	17	26
Övriga	337	228	95	8	6
<b>Totalt skulder</b>	<b>4 893</b>	<b>2 390</b>	<b>1 257</b>	<b>793</b>	<b>453</b>

Övriga lån är NOK, PLN, CAD, USD, EEK och GBP. Kostnader för lån utöver räntekostnader periodiseras över respektive låns löptid. Kostnader för lån utöver räntekostnader periodiseras över respektive låns löptid.

## Refinansieringsrisk och betalningsberedskap

Med refinansierings- och likviditetsrisk avses risken att Svenska Lantmännen inte kan möta betalningsförpliktelser som en följd av otillräcklig likviditet eller svårigheter att uppta externa lån. Svenska Lantmännen begränsar refinansieringsrisken genom att ha en god spridning av motparter och löptid på bruttolåneskulden.

## Kredit- och motpartsrisk

Kredit och motpartsrisk avser risken att motparten i en transaktion inte kan fullgöra sitt åtagande och därmed åsamkar koncernen en förlust. För att begränsa motpartsrisken accepteras endast motparter med hög kreditvärdighet enligt fastställd finanspolicy samt genom att engagemanget per motpart i möjlig mån begränsas. Kreditriskerna begränsas genom att koncernen endast använder sig av motparter med lägst rating K1 enligt kreditvärderingsinstitutet Standard & Poors kriterier.

Kreditrisken i kundfordringar hanteras genom särskild kreditprövning. Företagets kreditpolicy och risk för kreditförluster beskrivs under kundfordringar.

## Försäkringsrisk

Risk Management-funktionen i Svenska Lantmännen har målsättningen att minimera den totala kostnaden för koncernens skaderisker. Detta sker dels genom att kontinuerligt utveckla det skadeförebyggande och skadebegränsande arbetet i verksamheterna, dels genom koncerngemensamma försäkringslösningar. De risker som försäkras placeras i stora svenska och internationella direktförsäkringsbolag eller i egna Captive-bolag med återförsäkring på den internationella återförsäkringsmarknaden.

## Finansiella derivatinstrument

Lantmännen använder finansiella derivatinstrument för att hantera och säkra valutarisk, råvarurisk och ränterisk som uppstår i verksamheten. De finansiella derivat som avser säkring av kontrakterade betalningsflöden säkringsredovisas vilket innebär att realiserade resultat redovisas off-balance fram till dess att underliggande flöden reflekteras i resultaträkningen.

Valutaterminer har använts för säkring av kontrakterade betalningsflöden och säkring av balans exponering.

Elterminer används för att prissäkra inköp av elkraft och skapa en långsiktighet i kraftinköpen. Den finansiella handeln görs på den nordiska elbörsen NordPool. Lantmännen använder råvaruderivat för att säkra balans exponering och prognostiserade råvaruinköp.

## Verkligt värde

Tabellen nedan visar bokfört och verkligt värde per typ av finansiellt instrument.

Verkligt värde på skulder till kreditinstitut är beräknat som diskonterat nuvärde av framtida betalningar. Verkligt värde är baserat på marknadspri- ser för derivatinstrument. Ej börsnoterade anläggningsaktier värderas individuellt till det lägsta av anskaffningsvärdet och ett bedömt marknads- värde.

Skillnaden mellan bokfört och verkligt värde kommer av att skulder och tillgångar inte marknadsvärderas i balansräkningen utan tas upp till lägsta värdet av anskaffningsvärde och marknadsvärde.

## Not 32 forts.

	Koncern 2005		Moderföretaget 2005	
	Redovisat värde	Verkligt värde	Redovisat värde	Verkligt värde
<b>Tillgångar</b>				
Aktier och andelar				
noterade	109	421	108	420
onoterade	414	414	124	124
Obligationer	14	16	8	9
Andra långfristiga fordringar	659	659	59	59
Kundfordringar	4 571	4 571	1 761	1 761
Övriga kortfristiga fordringar	682	682	135	135
Övriga kortfristiga placeringar	1 339	1 339	904	904
Kassa och bank	1 040	1 040	182	182
<b>Skulder</b>				
Skulder till kreditinstitut	4 893	4 891	349	-
Övriga långfristiga skulder	542	540	1	1
Leverantörsskulder	3 086	3 086	942	942
Övriga kortfristiga skulder	2 209	2 209	1 402	1 402
<b>Off balance</b>				
Valutaderivat	-2	-2		
Räntederivat	-2	-2		
Råvaruderivat	0	6		
Elderivat	0	41		

## Not 33 Eget kapital

## Specifikation av årets valutakursdifferens i eget kapital

	Koncernen	
	2005	2004
Årets valutakursdifferens i utländska dotterföretag	233	-22
Årets effekt av valutasäkring av nettoinvestering i utländska dotterföretag	-105	27
Övrigt	-	-
<b>Summa periodens valutakursdifferens</b>	<b>128</b>	<b>5</b>

## Specifikation av ackumulerad valutakursdifferens i eget kapital

	2005	2004
Akkumulerad valutakursdifferens vid årets början	65	60
Årets valutakursdifferens i utländska dotterföretag	233	-22
Årets effekt av valutasäkring av nettoinvestering i utländska dotterföretag	-105	27
<b>Summa periodens valutakursdifferens</b>	<b>128</b>	<b>5</b>
<b>Akkumulerad valutakursdifferens vid året slut</b>	<b>193</b>	<b>65</b>

## Effekter på eget kapital vid byte av redovisningsprincip

Se not 44.

## Not 34 Ackumulerade avskrivningar utöver plan

	Moderföretaget	
	2005	2004
Byggnader och mark	21	66
Maskiner och inventarier	189	318
	<b>210</b>	<b>384</b>

Genom fusion har överavskrivningar på 5 mkr tillförts moderföretaget.

**Not 35 Periodiseringsfonder**

	Moderföretaget	
	2005	2004
Periodiseringsfond, avsatt vid taxering 2000	-	89
Periodiseringsfond, avsatt vid taxering 2001	-	55
Periodiseringsfond, avsatt vid taxering 2002	-	6
	-	<b>150</b>

**Not 36 Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser**

Förmånsbestämda förpliktelser och värdet av förvaltningstillgångar

	Koncernen	
	2005	2004
Nuvärdet av helt eller delvis fonderade förpliktelser	1 765	
Förvaltningstillgångarnas verkliga värde	-105	
<b>Summa helt eller delvis fonderade förpliktelser</b>	<b>1 660</b>	
<b>Nettoförpliktelser före justeringar</b>	<b>1 660</b>	
<i>Justeringar:</i>		
Akkumulerade oredovisade aktuariella vinster(+) och förluster(-)	-91	
Särskild löneskatt	15	
<b>Nettobelopp i balansräkningen (förpliktelse +, tillgång -)</b>	<b>1 584</b>	
<b>Nettobeloppet redovisas i följande poster i balansräkningen:</b>		
Avsättningar för pensioner och liknande förpliktelser	1 584	
<b>Nettobelopp i balansräkningen (förpliktelse +, tillgång -)</b>	<b>1 584</b>	
<b>Nettobeloppet fördelar sig på planer i följande länder:</b>		
Sverige	1 498	
Norge	60	
Tyskland	23	
Danmark	3	
<b>Nettobelopp i balansräkningen (förpliktelse +, tillgång -)</b>	<b>1 584</b>	
<b>Pensionskostnad</b>		
Förmånsbestämda planer		
Kostnad för pensioner intjänade under året	49	
Räntekostnad	67	
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-5	
Aktuariella vinster (-) och förluster (+) som redovisats under året	-	
Förluster (+) eller vinster (-) på reduceringar och regleringar	-4	
Övriga pensionskostnader	5	
<b>Kostnad förmånsbestämda planer</b>	<b>112</b>	
Kostnad avgiftsbestämda planer	174	
Löneskatt	22	
<b>Total kostnad för ersättningar efter avslutad anställning</b>	<b>308</b>	
Kostnaden redovisas i följande rader i resultaträkningen:		
Personalkostnader	246	
Finansiella kostnader	62	
<b>Total kostnad för ersättningar efter avslutad anställning</b>	<b>308</b>	

**Not 36 forts**

**Avstämning av nettobelopp för pensioner i balansräkningen**

Följande tabell förklarar hur nettobeloppet i balansräkningen har förändrats under perioden

	2005
Nettobelopp i balansräkningen per 2004-12-31	1 349
Effekt av byte av redovisningsprincip till RR 29, 2005-01-01	85
<b>Nettobelopp per 2005-01-01</b>	<b>1 434</b>
Kostnad förmånsbestämda planer	114
Utbetalning av ersättningar	-52
Inbetalningar av avgifter från företaget	-7
Effekter av förvärvade/avytttrade verksamheter	94
Inlösen av förpliktelser	-4
Övrigt	5
<b>Nettobelopp i balansräkningen per 2005-12-31</b>	<b>1 584</b>

**Avkastning förvaltningstillgångar**

	2005
Verklig avkastning på förvaltningstillgångar	7
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	5

**Aktuariellt resultat för förvaltningstillgångar under perioden**

	2005
<b>Aktuariella antaganden</b>	<b>2</b>

Följande väsentliga aktuariella antaganden har tillämpats vid beräkning av förpliktelserna: (vägda genomsnittsvärden)

	2005
Diskonteringsränta	3,8%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångarna	5,3%
Framtida löneökningar	2,5%
Framtida ökning av pensioner	2,5%
Personalomsättning	2,0%
Förväntad återstående tjänstgöringstid	16 år

	Moderföretaget	
	2005	2004
FPG/PRI	653	629
Övriga	7	7
	<b>660</b>	<b>636</b>
Härv kredittförsäkrat via FPG/PRI	653	629

Moderföretaget har lämnat borgen för dotterbolagens pensionsåtaganden i FPG/PRI.

För vissa anställda i Sverige erläggs försäkringspremie till Alecta avseende åtaganden enligt den så kallade ITP-planen. ITP-planen är en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Alecta kan i nuläget inte lämna den information som krävs för att redovisa dessa förmåner som förmånsbestämda planer. Pensionsplanen enligt ITP, som tryggas genom en försäkring i Alecta, redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Av kostnaden ovan för avgiftsbestämda planer avser 55 mkr premier till Alecta. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av 2005 uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 128,5%. Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska åtaganden, vilka inte överensstämmer med RR29.

**Not 37 Övriga avsättningar**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
Kostnader för omstruktureringsåtgärder	102	64	64	50
Avgångsvederlag, permitteringslön	2	20	-	10
Garantiåtaganden	81	35	-	-
Försäkringstekniska avsättningar	255	311	-	-
Övrigt	302	178	71	52
	<b>742</b>	<b>608</b>	<b>135</b>	<b>112</b>

**Not 37 forts.**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
<b>Övriga avsättningar</b>				
<b>Redovisat värde vid periodens ingång</b>	<b>608</b>	<b>551</b>	<b>112</b>	<b>52</b>
Avsättningar som gjorts under perioden <sup>1)</sup>	266	234	40	112
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-132	-177	-17	-52
<b>Redovisat värde vid periodens utgång</b>	<b>742</b>	<b>608</b>	<b>135</b>	<b>112</b>

<sup>1)</sup> Inkl. öknings av befintliga avsättningar.

**Not 38 Långfristiga skulder**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
Skulder till kreditinstitut	2 503	3 885	35	1
Andra långfristiga lån	-	-	-	-
Övriga skulder	542	383	1	41
<b>Redovisat värde vid periodens utgång</b>	<b>3 045</b>	<b>4 268</b>	<b>36</b>	<b>42</b>

**Not 39 Kortfristiga skulder**

Som finansiella skulder redovisas låneskulder, upplupna räntekostnader och orealiserade kursförluster. Finansiella skulder är i allt väsentligt räntebärande. Moderbolagets skulder till koncernföretag innehåller en betydande del räntefria skulder mellan svenska helägda koncernföretag. I posten övriga kortfristiga skulder ingår medlemmars sparmedel och kapitalkonto med ca 1 200 Mkr.

**Not 40 Leasingskuld**

Skulder avseende finansiella leasingavtal i koncernen avser framtida leasingavgifter hänförliga till avtal under finansiell leasing. Förpliktelser avseende finansiell leasing förfaller till betalning enligt nedan:

	2005		
	Amortering	Ränta	Total betalning
Inom ett år	56	16	72
Mellan ett och fem år	122	50	172
Senare än fem år	224	36	260
	<b>402</b>	<b>102</b>	<b>504</b>

**Not 44 Effekter av ändrade redovisningsprinciper**

	Fastställt 2004	Implementering av RR 6:99	Omräknad 2004	Implementering av RR 29	Justerad ingående balans 2005-01-01
Immateriella anläggningstillgångar	2 197		2 197		2 197
Materiella anläggningstillgångar	6 246	350	6 596		6 596
Finansiella anläggningstillgångar	2 033		2 033	23	2 056
<b>Totala anläggningstillgångar</b>	<b>10 476</b>	<b>350</b>	<b>10 826</b>	<b>23</b>	<b>10 849</b>
Omsättningstillgångar	11 830		11 830		11 830
<b>Summa tillgångar</b>	<b>22 306</b>	<b>350</b>	<b>22 656</b>	<b>23</b>	<b>22 679</b>
Eget kapital	8 337		8 337	-62	8 275
Minoritetsintresse	341		341		341
Avsättningar	2 577		2 577	85	2 662
Långfristiga skulder	3 950	318	4 268		4 268
Kortfristiga skulder	7 101	32	7 133		7 133
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>22 306</b>	<b>350</b>	<b>22 656</b>	<b>23</b>	<b>22 679</b>

Införandet av RR 6:99 leasingavtal har även inneburit att 2004 års siffror har omräknats. Av ovanstående tabell framgår vilka poster som påverkats av omräkningen.

Tillämpningen av rekommendationen RR 29, ersättningar till anställda innebär bl a att förmånsbestämda planer i koncernen redovisas och beräknas enligt andra principer än vad som tidigare tillämpats. Ökningen av pensionsskulden till följd av principförändringen har redovisats mot eget kapital. I enlighet med rekommendationen har jämförelseåret inte omräknats avseende förmånsbestämda pensionsplaner.

**Not 40 forts.**

	2004	
	Amortering	Total betalning
Inom ett år	32	41
Mellan ett och fem år	91	128
Senare än fem år	227	263
	<b>350</b>	<b>432</b>

Amortering som förfaller inom ett år redovisas som kortfristig skuld.

**Not 41 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter**

	Koncernen		Moderföretaget	
	2005	2004	2005	2004
Upplupna personalrelaterade kostnader	737	629	158	114
Upplupna räntor	24	87	-	-
Övriga upplupna kostnader	665	458	254	202
Förutbetalda intäkter	48	34	4	5
	<b>1 474</b>	<b>1 208</b>	<b>416</b>	<b>321</b>

**Not 42 Ställda säkerheter**

Förändring i värden avseende ställda säkerheter avser i huvudsak Kronfågel Holding-koncernen, som förvärvats under året.

**Not 43 Fusion**

Under året har fusion genomförts avseende Lactamin AB 556011-4752. Resultaträknings- och balansräkningsposterna i Lactamin AB per fusionsdagen 2005-12-20 framgår nedan.

	Belopp per 2005-12-20
Nettoomsättning	100
Rörelseresultat	3
Anläggningstillgångar	13
Omsättningstillgångar	30
Obeskattade reserver	-5
Skulder	-1
<b>Tillförda nettotillgångar</b>	<b>37</b>

Vid fusionen uppstod en fusionsvinst med 21 mkr.

Stockholm den 24 februari 2006

Thomas Bodén  
*Ordförande*

Nils Orrenius  
*Vice ordförande*

Lennart E. Bengtsson

Christina Birger

Birgitta Carlander

Kjell Eriksson

Bengt-Olov Gunnarson

Monica Lindstedt

Thomas Magnusson

Olle Nilsson

Bo Sundström

Stig Agnåker

Gert Gustafsson

Martin Tjernberg

Birgitta Johansson-Hedberg  
*Verkställande direktör*

Vår revisionsberättelse har lämnats den 24 februari 2006

KPMG Bohlins AB

Hans Åkervall  
*Auktoriserad revisor*

Torvald Carlsson

Lennart Casteryd

Anders Åbyhammar

Koncernens resultat- och balansräkning samt moderbolagets resultat- och balansräkning  
blir föremål för fastställelse på ordinarie föreningsstämma.

# Revisionsberättelse

Till föreningsstämman i Svenska Lantmännen ek för  
Org nr 769605-2856

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Svenska Lantmännen ek för år 2005. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisions- sed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen samt att utvärdera den

samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i föreningen för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot föreningen. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt handlat i strid med lagen om ekonomiska föreningar, årsredovisningslagen eller föreningens stadgar. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av föreningens och koncernens resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker att föreningsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för föreningen och för koncernen, disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 24 februari 2006

KPMG Bohlins AB

Hans Åkervall  
*Auktoriserad revisor*

Torvald Carlsson

Lennart Casteryd

Anders Åbyhammar



# Ägarstyrning och styrelsens arbete

*Svenska Lantmännens styrelse och verkställande ledning strävar efter att företaget på bästa sätt ska möta de krav som ägare, anställda och andra intressenter ställer på företaget.*

## FÖRENINGSKODEN OCH SVENSK KOD FÖR BOLAGSSTYRNING

Ambitionen är att leva upp till de kriterier och den kod som finns för börsbolag och som nu även formulerats i en kod för ägarstyrning av lantbrukskooperativa föreningar och företag.

Föreningskoden har som syfte att skapa goda förutsättningar för en aktiv och ansvarstagande ägarroll. Den ska skapa en väl avvägd balans mellan ägare, styrelse och verkställande ledning samt bidra till en tydlig ansvarsfördelning mellan lednings- och kontrollorgan. Ett viktigt syfte är också att skapa största möjliga transparens gentemot ägare, marknad och samhället i övrigt.

Föreningskoden ansluter i allt väsentligt till vad som gäller enligt Svensk kod för bolagsstyrning. Skillnader finns dock, främst till följd av den annorlunda ägarstrukturen och fullmäktigesystemet.

## LANTMÄNNENS TILLÄMPNING

Föreningskoden, som antogs i december 2005, kommer att införas 2006 med tillämpning av de övergångsregler för bolagskod som Kollegiet för svensk bolagsstyrning meddelade den 15 december 2005. Detta innebär att rapporten kommer att begränsas till en beskrivning av hur den interna kontrollen avseende rapporteringen är organiserad. Beslut har bland annat tagits om att inrätta en befattning som internrevisor för att stärka den interna kontrollen.

## ÄGARSTRUKTUR

Moderföretag är Svenska Lantmännen ekonomisk förening, ett kooperativt företag som ägs av 49 000 lantbrukare i Sverige. Medlemmens insatsskyldighet baseras på omsättningsvärdet, i form av inköp från och leveranser till föreningen. Insatsskyldigheten för den enskilde medlemmen är tio procent av genomsnittlig omsättning med föreningen under de fem senaste åren. Av det totala insatskapitalet på 1 040 miljoner kronor har 800 miljoner kronor inbetalats och resten emitterats.

## FÖRENINGSTÄMMA

Föreningsstämman är Lantmännens högsta beslutande organ. Stämman består av fullmäktige som väljs genom en distriktsorganisation med 32 distrikt. Principen för val av stämmofullmäktige och medlemsinflytande har ändrats genom beslut vid en extra stämma hösten 2005.

Stämman väljer styrelse och revisorer samt beslutar om ansvarsfrihet för styrelse och VD. Därutöver fattar stämman beslut om eventuell insatsutdelning och insatsemmission. Stämman beslutar om arvoden till styrelse och revisorer.

Kallelse till föreningsstämman ska ske tidigast fyra veckor i förväg. Ordinarie föreningsstämma hölls den 12 maj 2005 i Stockholm och en extrastämma den 14 november 2005 då beslut fattades om förändrad medlems- och ägarorganisation.

Vid val av ny styrelse fanns avsägelse från Ingrid Johnson. Stämman beslutade utöka styrelsen med två personer. Till nya ledamöter valdes Christina Birger, Thomas Magnusson och Bengt-Olov Gunnarson.

Föreningsstämman beslutade om insatsemmission på 39 miljoner kronor och insatsutdelning på 49 miljoner kronor. Dessutom utgick återbäring och efterlikvid på 199 miljoner kronor enligt styrelsebeslut, sammanlagt 287 miljoner kronor.

## VALBEREDNING

Enligt de nya stadgar som antogs vid den extra stämman hösten 2005 ska valberedningen utgöras av 7–13 ledamöter som väljs på stämman. Under året har valberedningen bestått av tio personer med Per Olof af Wählberg som ordförande. Valberedningen har sammanträtt tio gånger under året.

Valberedningen har lämnat förslag till arvodering av styrelse och revisorer som beslutats av stämman.

## STYRELSE

Styrelsen i Svenska Lantmännen ska bestå av lägst 7 och högst 13 ledamöter samt av verkställande direktören. Sedan ordinarie stämman den 12 maj 2005 består styrelsen av 11 ledamöter som valts av stämman, tre representanter för de anställda samt VD. Inga suppleanter förekommer. Chefen för stabs-

funktionen Juridik & Ägarrelationer är styrelsens sekreterare.

Ingen av de stämموvalda styrelseledamöterna har anställningsliknande förhållande med Lantmännen. Styrelsens huvudsakliga uppgift är att utöva kontroll av verkställande direktören och ledningens sätt att leda företaget. Styrelsen utser inom sig ordförande.

Arbetet i styrelsen styrs av den arbetsordning som antas vid det konstituerande styrelsemötet varje år. Arbetsordningen reglerar bland annat arbetsfördelning och ansvar mellan styrelsen, ordföranden och VD. Styrelsen har det yttersta ansvaret för företagets organisation och förvaltning, och ska utöva tillsyn av VD samt att företagets ekonomiska förhållanden handhas på ett betryggande sätt. I arbetet ingår även att fastställa mål och strategier, affärsplaner, budgetar och investeringar samt avge års- och delårsrapporter och bokslutskommunikéer.

Styrelsen har sedan ordinarie föreningsstämma för 2005 och fram till denna årsredovisning hållit 13 sammanträden, varav 1 per telefon. Styrelsen genomförde under våren 2005 en studieresa till Nya Zeeland och Australien.

Vid ordinarie styrelsemöten har diskussioner kring varumärkesfrågan och den nya medlemsorganisationen skett vid ett flertal tillfällen.

Styrelsen har beslutat att inrätta revisions- och ersättningsutskott. Dessa är beredningsorgan för styrelsen.

#### REVISIONSUTSKOTTET

Revisionsutskottet som inrättades 2005 ska säkerställa kvaliteten på den finansiella rapporteringen samt att ändamålsenliga relationer uppehålls med revisorerna. Utskottet består av Bo Sundström, Olle Nilsson och Birgitta Carlander från styrelsen, dessutom ingår från koncernledningen Carl-Axel Westlund. Utskottet har haft tre protokollförda möten under året.

#### ERSÄTTNINGsutskottet

Ersättningsutskottet ska bereda frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen. Ledamöter från styrelsen är Thomas Bodén, Kjell Ericsson, Monica Lindstedt och Birgitta Johansson-Hedberg. Från koncernledningen ingår Ingemar Svensson. Utskottet har haft sex protokollförda möten under året.

#### REVISION

Antalet ordinarie revisorer är fyra varav en auktoriserad och tre förtroendevalda, samt en auktoriserad revisors-suppleant. Samtliga är valda av stämman för ett år. Revisorernas arbete leds av Hans Åkervall, KPMG AB. Förtroendevalda revisorer är Torvald Carlsson, Lennart Casteryd och Anders Åbyhammar.

#### VD OCH KONCERNLEDNING

Verkställande direktören, tillika koncernchef, utses av styrelsen och en separat instruktion har utarbetats av styrelsen.

Svenska Lantmännens koncernledning består sedan hösten 2005 av fjorton ledamöter: affärsområdeschefer, stabschefer samt koncernchefen. Koncernledningen har utformats och bemannats under året och flera av medlemmarna är nya på sina befattningar. Det senast tillkomna affärsområdet är Lantmännen Kronfågel som inlemmats i koncernen under året. Antalet kvinnor i koncernledningen är fyra, men genom nyrekrytering i samband med pensionsavgång ökas antalet till fem under våren 2006.

Koncernledningen sammanträder som regel två gånger per månad. Arbetet med att forma en sammanhållen koncern har pågått under hela året, stort engagemang har också lagts på varumärkesfrågor och verksamhetsutveckling baserad på bland annat mätningar av kunders, anställdas och ägares insikter och åsikter om koncernen. Koncernledningen har det övergripande samordningsansvaret för koncernen. Styrningen och kontrollen av affärsområdena säkerställs genom att koncernchefen är ordförande i styrelserna för dessa, dessutom ingår i dessa styrelser representanter från koncernstyrelsen.

## Styrelse och revisorer



**Thomas Bodén** Ordförande  
Noraström. Född 1947  
Ledamot sedan 2000  
Andra uppdrag i Lantmännen: AO Anläggnings- och Lantbruksmaskiner, AO Axa, Scandinavian Farmers, Viking Malt Oy  
Utbildning: Företagsekonomi, pedagogik, sociologi, officersutbildning Flygvapnet  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, köttproduktion, dikor och får, foderproduktion 120 ha  
Andra uppdrag: LRF Riksförbundsstyrelsen



**Nils Orrenius** Vice ordförande  
Ödeshög. Född 1939  
Ledamot sedan 2000  
Andra uppdrag i Lantmännen: AO Kronfågel, AO Lantbruk,  
Utbildning: Lantbruksutbildning  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, spannmål, oljväxter, potatis, 380 ha, huvuddelen arrende, köttproduktion  
Andra uppdrag: Stiftelsen Lantbruksforskning, Svensk Raps



**Lennart E Bengtsson**  
Holm. Född 1949  
Ledamot sedan 2002  
Andra uppdrag i Lantmännen: AO Anläggnings- och Lantbruksmaskiner, AO Kronfågel, AO Lantbruk, AO Unibake  
Utbildning: Lantbruksutbildning  
Huvudsysselsättning: VD Wapnö AB



**Christina Birger**  
Svedala. Född 1957  
Ledamot sedan 2005  
Andra uppdrag i Lantmännen: AO Invest, AO Mills  
Utbildning: Lantmästare  
Huvudsysselsättning: Spannmålsproducent, 400 ha arrende



**Birgitta Carlander**  
Lerdala. Född 1952  
Ledamot sedan 2000  
Andra uppdrag i Lantmännen: AO Axa, AO Energi, Revisionsutskottet  
Utbildning: Agronom-ekonom  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, smågrisproduktion, 500 egna modersuggor plus rekrytering  
Andra uppdrag: styrelseledamot Länsförsäkringar Livs Försäkringstagarförening, revisor Länsförsäkringar Skaraborg, vice ordförande Skaraborgs Läns Sjukhem



**Kjell Eriksson**  
Dals Rostock. Född 1955  
Ledamot sedan 2000  
Andra uppdrag i Lantmännen: AO Anläggnings- och Lantbruksmaskiner, AO Lantbruk, AO Mills  
Utbildning: Lantmästare  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, KRAV-mjölksproduktion, 190 kor plus rekrytering, växtodling 300 ha  
Andra uppdrag: Arrendatorsföreningen



**Bengt-Olov Gunnarsson**  
Borensberg. Född 1951  
Ledamot sedan 2005  
Andra uppdrag i Lantmännen: AO Energi, AO Unibake  
Utbildning: Lantmästare  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, växtodling med inriktning på utsädesodling, spannmål och vallfrö, 185 ha, 75 ha skog  
Andra uppdrag: Stiftelsen Lantbruksforskning beslutsgrupp mark-växt



**Monica Lindstedt**  
Stockholm. Född 1953  
Ledamot sedan 2000  
Andra uppdrag i Lantmännen: AO Axa, AO Granngården  
Utbildning: Civilekonom Handelshögskolan, Stockholm  
Huvudsysselsättning: Grundare och styrelseordförande för Hemfrid i Sverige, konsult i eget bolag, 15 hästar, 25 ha  
Andra uppdrag: Capio, Handelsbanken Fonder, Uniflex



**Thomas Magnusson**  
Tävelsås. Född 1950  
Ledamot sedan 2005  
Andra uppdrag i Lantmännen: AO Granngården  
Utbildning: Lantbruks- och ekonomiutbildning  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, mjölkproduktion, köttdjur, 135 ha skog  
Andra uppdrag: styrelseledamot Rysby Naturbruksgymnasium



**Olle Nilsson**  
Hammenhög. Född 1946  
Ledamot sedan 2004  
Andra uppdrag i Lantmännen: AO Invest, AO Mills, AO Svalöf Weibull, Revisionsutskottet  
Utbildning: Lantmästare  
Huvudsysselsättning: VD Bollerups Lantbruksinstitut och Naturbruksgymnasium  
Andra uppdrag: Länsförsäkringar Skåne, Hushållningssällskapet Kristianstad



**Bo Sundström**  
Örebro. Född 1950  
Ledamot sedan 2000  
Andra uppdrag i Lantmännen: AO Energi, AO Invest, AO Unibake, AO Svalöf Weibull, ordförande Revisionsutskottet, ordförande Cerealiastiftelsen  
Utbildning: Civilingenjör elektronik, Chalmers Tekniska Högskola  
Huvudsysselsättning: Lantbruks- och IT-företagare, växtodling 300 ha, slaktsvinsuppfödning, skog  
Andra uppdrag: ordförande Föreningsparbankens lokalbankstyrelse Örebro, ordförande Närkes Kils Elektriska Ekonomiska förening, ordförande Närkes Kils Energi AB



**Stig Agnåker**  
Falkenberg. Född 1943  
Ledamot sedan 2000  
Representant HTF  
Utbildning: Högskoleutbildning i företags ekonomi och juridik, personaladministration  
Huvudsysselsättning: Kreditchef



**Gert Gustavsson**  
Falkenberg. Född 1951  
Ledamot sedan 2003  
Representant LO  
Huvudsysselsättning: Operatör foderfabrik, Falkenberg



**Martin Tjernberg**  
Hjo. Född 1947  
Ledamot sedan 2000  
Representant Agrifack  
Utbildning: Lantmästare  
Huvudsysselsättning: Säljare



**Birgitta Johansson-Hedberg**  
Lidingö. Född 1947  
Ledamot sedan 2004  
Verkställande direktör och koncernchef 400 ha skog  
Utbildning: psykolog, fil kand  
Andra uppdrag: ordförande Umeå Universitet, styrelseledamot Fortum, Sveaskog



**Ingemar Svensson**  
Lidingö. Född 1939  
Styrelsens sekreterare  
Andra uppdrag: ordförande för SweHatch och SweChick, styrelseledamot i LRF Samköp, Svensk Brikettenergi och Viking Malt

**Revisorer**  
Torvald Carlsson, Gamleby  
Lennart Casteryd, Uppsala  
Anders Åbyhammar, Fellingsbro  
KPMG Bohlins AB:  
Hans Åkervall, auktoriserad revisor, Stockholm

**Revisorssuppleant**  
KPMG Bohlins AB:  
Björn Flink, auktoriserad revisor, Stockholm

AO = affärsområde inom Lantmännen

# Koncernledning

**Monika Lekander**

*Affärsrådeschef*  
*Swalöf Weibull*  
Född: 1953  
Anställd: 2005  
Utbildning: civilingenjör, företagsekonomi och marknadsföring, LIF-certifierad läkemedelskonsulent

**Ernst F. Mittag**

*Affärsrådeschef*  
*Lantmännen Kronfågel*  
Född: 1947  
Anställd: 2005  
Utbildning: civilekonom  
Externa styrelseuppdrag: Gern Fjerkræ, Farmfood, PKM

**Lotta Löwhagen Lundberg**

*Kommunikationsdirektör*  
Född: 1960  
Anställd: 1996  
Utbildning: ekonom-agronom

**Carl-Axel Westlund**

*Vice vd samt Ekonomi- och finansdirektör*  
Född: 1947  
Anställd: 1970  
Utbildning: civilekonom

**Arne Rantzow**

*Affärsrådeschef*  
*Lantmännen Lantbruk*  
Född: 1955  
Anställd: 1992  
Utbildning: civilekonom

**Bengt Håkansson**

*Affärsrådeschef*  
*Lantmännen Energi*  
Född: 1956  
Anställd: 2001  
Utbildning: förvaltningslinjen, Högskolan Örebro

**Håkan Lundstedt**

*Affärsrådeschef*  
*Lantmännen Axa*  
Född: 1966  
Anställd: 1997  
Utbildning: marknads- och företagsekonomi  
Externa styrelseuppdrag: DLF, Svenska Retursystem, Milko, Livsmedelsföretagen





**Bent Pultz Larsen**  
*Affärsrådeschef*  
*Lantmännen Unibake*  
 Född: 1950  
 Anställd: 1985  
 Utbildning: Konditor

**Elisabet Wallin Mononen**  
*HR-direktör*  
 Född: 1959  
 Anställd: 2005  
 Utbildning: jur kand samt master of business and administration

**Reinhold Svensson**  
*Affärsrådeschef*  
*Lantmännen Mills*  
 Född: 1950  
 Anställd: 1996  
 Utbildning: agronom  
 Externa styrelseuppdrag: Melia

**Ingemar Svensson**  
*Chef Stabsfunktion*  
*Juridik & Ågarrelationer*  
 Född: 1939  
 Anställd: 1970  
 Utbildning: företags-ekonom, IFL företagsledarutbildning  
 Externa styrelseuppdrag: Viking Malt, LRF Samköp

**Clas Eriksson**  
*Vice vd samt Affärsrådeschef*  
*Lantmännen Invest och Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner*  
 Född: 1949  
 Anställd: 1991  
 Utbildning: jur kand, IFL företagsledareutbildning

**Birgitta Johansson-Hedberg**  
*Vd och koncernchef*  
 Född: 1947  
 Anställd: 2004  
 Utbildning: psykolog, fil kand  
 Externa styrelseuppdrag: Ordförande Umeå universitet, styrelseledamot i Fortum och Sveaskog

*På bilden saknas affärsrådeschefen för Lantmännen Granngården, som fram till och med december 2005 var Mats Jeppsson. Ny Affärsrådeschef för Lantmännen Granngården är från och med 1 mars 2006 Rutger Ulterman.*





# Definitioner

## OPERATIONELL EFFEKTIVITET

### Rörelsemarginal

Rörelseresultat efter av- och nedskrivningar i procent av årets nettoomsättning. Rörelsemarginalen visar alltså hur stor del av faktureringen som är över för att täcka räntor, skatt och vinst.

## KAPITALEFFEKTIVITET

### Sysselsatt kapital

Totalt kapital – icke räntebärande skulder.

## LÖNSAMHET

### Avkastning på sysselsatt kapital

Rörelseresultat (= resultat efter avskrivningar) + finansiella intäkter dividerat med genomsnittligt (in- och utgående) sysselsatt kapital.

### Avkastning på eget kapital

Resultat efter skatt med tillägg för central och lokal återbäring/efterlikvid dividerat med genomsnittligt (in- och utgående) eget kapital.

## FINANSIELL STABILITET

### Soliditet

Eget kapital inklusive minoritet i procent av balansomslutningen.

### Räntetäckningsgrad

(Rörelseresultatet + ränteintäkter)/räntekostnader.

### Självfinansieringsgrad

Kassaflöde från rörelsen dividerat med kassaflöde från investeringsverksamheten.

### Skuldsättningsgrad

Räntebärande skulder dividerat med eget kapital (inklusive minoritet).

### Nettoskuld

Räntebärande skulder – kortfristiga placeringar – kassa och bank.

### Nettoskuldsättningsgrad

Nettoskuld dividerat med eget kapital (inklusive minoritet).

## ÖVRIGA

### Finansiella tillgångar

Finansiella fordringar, kortfristiga placeringar och kassa och bank.





Lantmännen  
S:t Göransgatan 160 A • Box 30 192 • SE-104 25 Stockholm  
info@lantmannen.se • www.lantmannen.com  
Tel: +8 657 42 00 • Fax +46 8 618 90 12 • Org.nr 769605-2856



Lantmännen