

*Special* Medlem 2030



# Grodden

Nr 5-6  
December 2021

En medlemstidning  
från Lantmännen

[www.lantmannen.se](http://www.lantmannen.se)



**Medlemsnyttans  
många sidor**





## Medlem 2030



# På väg mot 2030!

Vilka kommer vara medlemmar i Lantmännen 2030, och hur kan vi mäta den nytta som Lantmännen bidrar med på våra gårdar? Det och mycket mer har vi diskuterat i Medlem 2030, vår senaste ägardialog.

Som så ofta när det gäller kloka förslag kom tankarna om en ny ägardialog från er medlemmar! Till stämman 2020 hade flera distrikt sänt in motioner med idéer och förslag kring utvecklingen av Lantmännen. Från styrelsen tyckte vi att ni hade helt rätt – det är dags för en ny dialog om Lantmännens framtid. Ett upplägg som vi också ville kombinera med möjligheten för både nyvalda förtroendevalda och de som varit med längre att fördjupa sig i olika teman. Tillsammans landade vi i tre olika områden att rikta in oss på; strategi, utdelning och kapitalstruktur. Men vi ville även ha en bredare diskussion om framtidens medlemmar och om ägaruppdraget – hur bidrar Lantmännen till lönsamheten på medlemmarnas gårdar, och hur kan man mäta det?

Jag har varit med om flera olika former av rådslag och ägardialoger inom Lantmännen. Och varje gång blir jag lika stärkt av vilken fantastisk resurs alla medlemmar och förtroendevalda är. Som medlem i Lantmännen är man ju både ägare och affärspartner. Ofta har vi massor av synpunkter på och förslag till Lantbruk och Maskin – deras affär påverkar ju vår verksamhet på gården varje dag. Därför är det så viktigt att lyfta blicken och diskutera hur vi som ägare utvecklar vårt Lantmännen – ett av Sveriges viktigaste företag.

### Ökade kunskaper

Genom Medlem 2030 känner jag att vi ökat både kunskap och insikter. Hos styrelsen, hos förtroendevalda och bland medlemmar. För att leda ett företag som Lantmännen är det helt avgörande att det finns en medlemskår med engagemang och intresse – och för-

## Från styrelsen tyckte vi att ni hade helt rätt – det är dags för en ny dialog om Lantmännens framtid.

troendevalda som är beredda att vara med och utveckla företaget. Ambitionen är världsklass – det vet ni. Därför är det avgörande att det finns en vilja och ambition att ta Lantmännen framåt! Och det har jag verkligen känt. Starten på projektet var möjligen lite trevande – kanske för att vi inte kunde träffas när vi på stämman beslutade om att genomföra en ny ägardialog. Men ju längre vi kommit, ju fler diskussioner och möten vi haft om Lantmännens långsiktiga inriktning – desto mer intensiva och givande har dialogerna varit.

### Dialogen fortsätter

I samband med distriktsstyrelsekonferensen avslutar vi Medlem 2030. Men dialogen och diskussionen bland oss lantbrukare, medlemmar och förtroendevalda om hur vi kan få ett ännu bättre Lantmännen fortsätter. Låt aldrig våra distriktsstämmor eller höstmöten bli tysta eller era kommentarer 100 procent nöjda. Det för oss inte framåt. Medlem 2030 avslutas, men nu går vi in i nästa fas – där förslag och tankar ska tas vidare och bli nya sätt att arbeta på eller förändringar i verksamheten.

Tack för denna gång – och varmt välkomna till fortsättningen!

Per Lindahl  
Styrelseordförande

## Medlem 2030 från start till mål

### November 2020

Motioner från distrikten Södra Skåne, Nordvästra Skåne och Örebro-Värmland besvarades under Lantmännens extrastämma. Beslut togs om att utforma ett diskussions- och utbildningsmaterial som bland annat omfattade utdelningspolicy, kapitalstruktur och ägardirektiv för Lantmännen. Projektet fick namnet Medlem 2030.

### Våren 2021

Webbenkät med medlemskåren som temperaturmätare.

### Försommaren 2021

Seminarium i Förtroenderådet om ägaruppdraget.

Tre seminarier om kapitalstruktur, utdelning och strategi för alla förtroendevalda.

Tvårgrupperna Medlem 2030 och Ägaruppdraget startas.

Uppdrag till distrikten att ta fram synpunkter och frågor att diskutera vidare.

### Oktober 2021

Roadshow med koncernstyrelsen i distrikten.

### Oktober-november 2021

Höstmöten med information till medlemmarna.

### November-december 2021

Distriktsstyrelsekonferens med sammanfattning och avslutning.





# Medlem 2030

## – från motioner till medlemsdialog

Det började med ett antal motioner till Lantmännens föreningsstämma 2020. Resultatet blev ett helt år av diskussioner, seminarier och en roadshow genom hela landet, allt inom ramen för Medlem 2030.

2020 var ett speciellt år på många sätt. För de förtroendevalda inom Lantmännen och för ägarstyrningen innebar det bland annat att den motionsbehandling som i vanliga fall skulle hållits vid föreningsstämman i maj, flyttades till en extrastämma i november 2020. Resultatet av diskussioner och inspel kring motionerna blev projektet Medlem 2030.

Till Lantmännens föreningsstämma 2020 hade det kommit in flera motioner som behandlade Lantmännens långsiktiga inriktning och relationen till medlemmarna; både om kapitalfrågor, utdelningspolicy och strategi.

Distrikt Södra Skåne motionerade om att starta ett arbete kring ett ägardirektiv, med fokus på medlemmarnas långsiktiga intresse som både som ägare och affärspartners. Nordvästra Skåne motionerade om betydelsen av investeringar i den lantbruksnära verksamheten, att det individuella kapitalet ska öka och om förändringar i utdelningspolicy. Distrikt Örebro-Värmland var inne på samma tema – öka utdelningen och dra ner på andelen som återinvesteras.

### Motionerna

Motionerna som var skrivna under mars kom att behandlas i november – och under den perioden hade både Lantmännen och styrelsen fått ett helt nytt fokus. Vi befann oss mitt i pande-

min i november 2020 och osäkerheten om utvecklingen av Lantmännens affärer var extremt stor. När det gällde förslagen om förändringar i utdelningspolicy menade styrelsen att det inte var rätt tillfälle att justera i principerna för utdelning med den osäkerhet som rådde i Sveriges ekonomi och i omvärlden. Däremot hänvisade koncernstyrelsen motionerna om principerna för utdelning till svaret på motionen om en strategisk diskussion, där styrelsen bjöd in till en fortsatt diskussion om den strategiska inriktningen för Lantmännen. Det var början på projektet Medlem 2030. Styrelsen skrev i svaret på motionerna "...vi ser stora fördelar med att man i distrikten och inom förtroenderådet diskuterar strategiska frågor med den gällande strategin som utgångspunkt. Dessa kommentarer och inspel kommer vara värdefulla inspel till kommande uppdateringar av strategin. Diskussionerna bidrar också till

**När Medlem 2030 nu gått in i nästa fas handlar det alltså både om att svara upp mot styrelsens tidigare motionsvar och att utveckla alla nya förslag och idéer som kommit fram under processen.**

ökad kunskap och insikt om Lantmännens verksamhet och förutsättningar." Efter livliga diskussioner beslutade stämman enligt styrelsens förslag och arbetet med Medlem 2030 kunde sparka igång.

### Tre huvudområden

Under våren 2021 kunde distrikten sedan spela in vilka frågor och områden man var särskilt intresserad av att diskutera och lära sig mer om. Målet med projektet beslutades och inriktningen kom att fokusera på ökad kunskap inom områdena; strategi, kapitalstruktur och utdelning, att förtydliga och konkretisera ägaruppdraget – "Lantmännens bidrag till lönsamheten på medlemmarnas gårdar" samt att kunna bidra med inspel till Lantmännens strategi Jord till Bord 2030.

Bara ett halvår senare var det dags för en ny stämma, i maj 2021. Även till den stämman 2021 kom flera motioner om strategiska frågor. Bland annat var det ännu en motion från Södra Skåne om ändringar av utdelningspolicy, en motion om principerna för resultatet i Lantmännen Lantbruk och en motion från Sörmland om att koppla program för rörlig lön till ledningen, till lönsamheten på medlemmarnas gårdar. Styrelsen refererade i samtliga motions-

svar till det pågående arbetet med Medlem 2030 och inte minst uppdraget att mäta ägaruppdraget. På så sätt fick Medlem 2030 ännu större tyngd.

### Intensiv vår och höst

Under våren 2021 satte arbetet med Medlem 2030 igång på allvar, bland annat med ett antal digitala seminarier inriktade på ägaruppdraget, strategi, utdelning och kapitalstruktur.

Under sommaren hade distrikten sedan möjlighet att kommentera de frågor och områden man tyckte var särskilt intressanta att diskutera vidare. Distriktens inspel sammanfattades och bildade sedan grund för en roadshow där förtroendevalda och representanter för koncernstyrelsen träffades på sex olika platser runt om i Sverige. Roadshowen genomfördes under oktober och nu börjar vi närma oss nutid. I samband med distriktsstyrelsekonferensen (se sidan 6-7) presenterade styrelsen förslag på olika aktiviteter för att kunna följa upp alla förslag som kommit fram under det senaste årets arbete med Medlem 2030. På så sätt sluts cirkeln – Medlem 2030 avslutas ett år efter extrastämmans beslut, och konkreta åtgärder och aktiviteter tar vid.

### Från snack till verkstad

När Medlem 2030 nu gått in i nästa fas handlar det alltså både om att svara upp mot styrelsens tidigare motionsvar och att utveckla alla nya förslag och idéer som kommit fram under processen. Kanske är det ett slitet uttryck, men nu går Lantmännen från snack till verkstad!

Text: Anna Carlström Bilder: Mårten Svensson och Johan Olsson







## Medlemsfrågan



**Vad tar du med dig från Medlem 2030, vad har varit höjdpunkten för dig?**

### Desirée Nyman,

valberedningen

Det är verkligen roligt med medlemsdialoger, men inte helt lätt. Därför tar jag nog med mig kunskapen om hur svårt det faktiskt är att hitta bondenytan med föreningen. Alla värnar om sina egna intressen och vill att föreningen ska ge en något man kan använda i praktiken på gården. För djurbönderna är det till exempel foderutveckling.

Sedan kan jag känna att det kanske inte är mer information vi behöver, utan snarare en förändrad kommunikation, nya sätt att kommunicera för att nå ut till alla medlemmar. Jag tror att man aldrig kan lägga för mycket pengar på kommunikation.



### Jörgen Börjesson,

distrikt Halland

Seminarierna i somras var riktigt bra. Det var likriktad och snabb information som har gjort att alla förtroendevalda har samma kunskap och pratar om samma sak. Ett av målen med Medlem 2030 var ju just utbildning av de förtroendevalda och seminarierna har gjort att vi står på samma grund.

Det hade nog varit bra att repetera seminarierna framöver för att hålla kunskapen vid liv och framför allt de nyvalda har glädje av dem.

En annan höjdpunkt var roadshowen. Det är ett jättebra sätt att få träffa koncernstyrelsen i en mindre grupp. Det är lätt att få fram åsikterna då och lätt att till en bra diskussion. Det känns bra att styrelsen lyssnar på vad vi har att säga.



### Robert Kihlin,

distrikt Dala-Aros

Egentligen har jag ingen speciell höjdpunkt, utan mer en reflektion för hela projektet. Det enda vi vet om framtiden är att vi inte vet något. Men det känns som att Lantmännen är väl rustat för framtiden och det är bra. Vi har sett hur framtiden kan te sig för alla delar av verksamheten, logistik, digitalisering, utbud, kundmöten och så vidare. Det fina är bredden och att man jobbar proaktivt.



### Sofia Warefelt,

distrikt Halland

Roadshowen har absolut varit en höjdpunkt! Det var både intressant och roligt att möta koncernstyrelsen i ett sådant sammanhang. Sedan funderar jag mycket på hur man ska få folk att engagera sig i Lantmännen i framtiden. Vi är så få och det är så många föreningar som slåss om samma personer. Därför hänger det jättemycket på vad föreningen ger mig i gengäld, att det känns meningsfullt att engagera sig.



# Enkäten blev startskottet

Hur tror du att svenska lantbruket kommer att utvecklas de närmaste tio åren? Hur är din syn på Lantmännen? Vad är medlemsnytta för dig? Det var några av de frågor som ställdes till medlemmar och förtroendevalda som startskott på Medlem 2030.

Inför starten av Medlem 2030 gjordes en enkät som gick ut till knappt tusen medlemmar, varav 239 förtroendevalda, i mars i år. Syftet med enkäten var att få inspel och en lägesbeskrivning inför Medlem 2030. Samtidigt ville medlemsavdelningen göra en uppföljning på en enkät som gick ut i samband med Ägardialogen 2017. En del frågor var identiska med frågorna från 2017, men man valde också att ställa en del helt nya frågor för att få en mer sammantagen bild.

### Lantbruket i framtiden

I enkäten ställdes ett antal frågor om hur man ser på lantbrukets utveckling, om antalet enheter kommer att minska eller öka och hur man tror att produktionen kommer att förändras. Enkäten visade på en ganska tydlig optimism, samtidigt som man tror att antalet gårdar kommer att bli färre men större och att produktionen blir mer intensiv.

En av de svarande skrev så här i sin kommentar:

"De gårdar som blir kvar kommer bli mer effektiva och med det kommer det bli större enheter. Med dagens och morgondagens teknikutveckling kommer lantbruket leva vidare."

### Synen på Lantmännen

Andra frågor som togs upp i enkäten var synen på Lantmännen, både som aktör inom lantbruk, maskin, bioenergi och livsmedel, men också som ett kooperativ som samlar svenska, aktiva lantbrukare. Resultatet visar att det finns ett stort förtroende för Lantmännen. Det stora flertalet tycker att Lantmännens som kooperativ lever upp till förväntningarna och man anser över lag att de satsningar som görs gynnar medlemmarna.

I kommentarerna tryckte flera på vikten av att det finns en satsning på innovationer och forsk-

ning för lantbrukets framtid. Andra påpekade att Lantmännen och varumärket är oerhört viktigt för synen på lantbrukarna som yrkeskår. Lantmännen kan som få andra synliggöra lantbrukarna för konsumenterna.

Utdelning och medlemsstyrning togs upp. De flesta säger sig vara nöjda med utdelningen, betydligt färre har satt sig in i handeln med emissionsinsatser och tycker att den är viktig.

### Medlemsnytta

Till sist fick deltagarna i enkäten även svara på frågor om medlemsnytta, som Hur kan Lantmännen bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar?

En tredjedel av de svarande rankade här Lantmännen som bra affärspartner som den allra viktigaste parametern för lönsamheten på gård. På andra plats kom Lantmännens satsningar på forskning och utveckling.

Enkätsvaren följdes av många kommentarer. "Risken finns att medlemsnyttan glöms bort till förmån för effektivisering och kapade kostnader." "Visst är det bra med god utdelning, men rätt pris är viktigare." "Utdelningen sporrar att vara medlem och ställer krav på Lantmännen att leverera".

Många av de svarande lade fokus på affärerna mellan lantbrukare och Lantmännen. "Så länge Lantmännen är lönsamt att ha affärer med, kommer Lantmännen stå starkt." "Huvudfrågan bör alltid vara – vad tjänar ett enskilt företag på Lantmännen".

Bland önskemålen för framtiden fanns satsningar på modern mat som gröna proteiner, bättre och modernare verkstäder och spannmålsanläggningar samt foderutveckling.

Text: Helena Holmkrantz





# Roadshow

## Koncernstyrelsen på vägarna för att diskutera ägarfrågor

**Inte alltid överens när man startar, men efter några timmars diskussion är deltagarna ganska samstämmiga om vad som behöver åtgärdas och jobbas vidare med.**

Under hösten har koncernstyrelsen varit ute på roadshow och träffat de förtroendevalda i Lantmännens 20 distrikt. Ett viktigt inslag i projektet Medlem 2030 har nämligen varit att träffas och diskutera olika medlems- och ägarfrågor.

Under sommaren skickades en enkät ut till distrikten där de fick ange vilka frågor och ämnen de ville ta upp och diskutera med koncernstyrelsen. Dessa svar mynnade så småningom ut i ett antal frågeställningar som diskuterades på sex olika platser runt om i landet, från Kristianstad i söder till Umeå i norr.

Några exempel på de frågor som diskuterades var:

**Strategi:** Kan en högre utdelning påverka möjligheterna till investeringar och hur kan vi förtydliga det viktiga ägaruppdraget om hur Lantmännen bidrar till ökad lönsamhet ute på medlemmarnas gårdar?

**Kapitalstruktur & Utdelning:** Hur påverkas leveranssäkerheten ut till medlemmarna av kraven på minskad kapitalbindning hos Lantmännen Lantbruk?



**Organisation & Förtroendevalda:** Hur får vi flera att engagera sig i Lantmännen och hur skapar vi intresse att nå nya grupper av lantbrukare att vilja bli förtroendevalda?

Per Wijkander, från Uppland, sitter i koncernstyrelsen och ingår även i Lantmännens ägarutskott. Han säger så här om roadshowen:

– Alla var pålästa och kunniga inom ämnena som diskuterades och det är bra för oss i koncernstyrelsen att få viktig input från distrikten. Det framgår med tydlighet att medlemmarna sätter stort värde på Lantmännens affär med gården.

Mötena genomfördes under två veckor och totalt var det sex olika möten som genomfördes. Vid varje stopp deltog två ledamöter från koncernstyrelsen och tre till fyra distriktsstyrelser. Även de förtroendevalda revisorerna deltog. På de flesta möten var det distriktsord-

förande som agerade moderator. I princip var det mangrann uppslutning vid alla träffar.

Mycket diskuterades under roadshowen och Lantmännens ägarutskott har efteråt sammanfattat och prioriterat vad som ska tas vidare, bland annat.

- Fortsatt arbete med att ta fram nyckeltal för att kunna mäta hur Lantmännen bidrar till lönsamheten på medlemmarnas gårdar.
- Öka delaktigheten och samverkan för hela distriktsstyrelsen
- Initiera en stadgeöversyn med fokus på medlemsbegreppet, det vill säga vem som ska kunna vara medlem i Lantmännen.

Nu väntar ett viktigt arbete för koncernstyrelsen och ägarutskottet att ta frågorna vidare och se till att alla goda tankar och idéer blir verklighet.

Att upplägget med fysiska möten mellan koncernstyrelsen och distriktsstyrelsen gav mersmak är inte att ta fel på.

– Det är viktigt att alla i distriktsstyrelsen känner att man kan vara med och påverka i olika frågor och känner att det finns engagemang och driv, sammanfattar Henrik Wahlberg, ordförande i Lantmännens ägarutskott och ledamot i koncernstyrelsen.

*Text: Jesper Broberg*

*Bild: Märten Svensson*



## Koncernstyrelsen besökte Ästad

**Hur definierar man lönsamhet? Hur kan nyttan med Lantmännen bli tydligare? Vem ska kunna bli medlem? Hur lockar man yngre lantbrukare att engagera sig?**

Det är bara några av de frågor som luftades när de förtroendevalda från Halland, Nordvästra Skåne och Västra Sverige mötte delar av koncernstyrelsen på Ästad vingård.

Under styrelsens roadshow i oktober landade Jenny Bengtsson och Henrik Wahlberg från koncernstyrelsen i Hallandsskogarna för att möta tre av landets distriktsstyrelser – Halland, Nordvästra Skåne och Västra Sverige. Det blev en dag fylld av diskussioner med fokus på hur Lantmännen fungerar i dag och vad som kan vara bra att ta med sig in i framtiden.

Henrik Wahlberg inledde mötet med att reflektera över bakgrunden till hela Medlem 2030 – flera motioner till före-

ningsstämman 2020. Han tog upp svårigheten att förklara och sätta Lantmännens internationella investeringar i sitt sammanhang – hur även ett bageri i Australien kan bidra till lönsamheten i det svenska lantbruket och att det inte förminskar satsningen på lantbruket i Sverige.

Diskussionen kring lönsamhet på gård och Lantmännens del i detta fortsatte sedan med många olika synpunkter och inspel.

Den andra frågan som ledde till en

Jenny Bengtsson och Henrik Wahlberg från koncernstyrelsen på besök i Halland, där distriktsstyrelserna från Halland, Nordvästra Skåne och Västra Sverige mötte upp.

lång diskussion var den framtida medlemsorganisationen. Hur alla förtroendevalda ska kunna känna att de påverkar Lantmännens inriktning och hur man ska kunna locka nya förtroendevalda i en minskande medlemskår engagerade gruppen.

De synpunkter som kommit fram i samband med roadshowen tas nu vidare i en summering av Medlem 2030 och kommer att ligga till grund för Lantmännens strategiarbete framöver.

*Text: Helena Holmkrantz*





Medlem 2030

# Konferensen satte punkt för Medlem 2030



Under årets distriktsstyrelsekonferens avrundades Medlem 2030. Men de viktigaste frågorna tas vidare och bland annat kommer Tvärgrupp ägaruppdrag att fortsätta sitt arbete under våren.

För att friska upp minnet inleddes Medlem 2030-passet med att Henrik Wahlberg från koncernstyrelsen gjorde en genomgång av alla steg som gått genom i projektet i koncentrerad form från extrastämman 2020 till dagens distriktsstyrelsekonferens. Enkäter, seminarier, roadshow, höstmöten och tvärgrupper sammanfattades helt kort. Jan Ehrensvärd och Per Wijkander från koncernstyrelsen fördjupade sedan bilden av vad de båda tvärgrupperna inom ramen för projektet arbetat med (läs mer om tvärgrupperna på sid 8-9)

## Vad har då Medlem 2030 lett till?

Några av de slutsatser som kan dras av projektet handlar om vikten av kommunikation. I summeringen av diskussionerna från de sex roadshowmötena konstaterades att det finns ett stort behov av information om de investeringar som gjorts – och görs – i spannmålsvärdekedjan i Sverige. Här syntes dessutom en oro för hur effekterna av koncernens mål för minskad kapitalbindning påverkar lantbruksaffären och en oro för att det emitterade kapitalet skulle kunna koncentreras på få innehavare genom köp. Dessa frågor kommer att tas upp i Förtroenderådet för diskussion och utredning.

Ett annat konkret exempel är att en stadgöversyn kommer att påbörjas för att modernisera Lantmännens stadgar. Ett resultat är också att ett arbete ska inledas för att förnya mötesformerna i



Styrelseordförande Per Lindahl.

distrikten och inom medlemsorganisationen, samt hur man ska kunna dra nytta av den ökade digitala kompetensen. När det gäller utdelningen till Lantmännens medlemmar så ska en konsekvensanalys av hur förändringar i utdelningspolicyn skulle påverka olika typer av verksamheter och produktionslag göras.

Ett annat beslut som tagits är att Tvärgrupp ägaruppdrag ska få fortsätta sitt arbete och planen är att man ska ha färdiga förslag till föreningsstämman 2022. Men eftersom tvärgruppen har en bra bit kvar till sitt mål fick konferensdeltagarna möjlighet att komma med sina bidrag. Under en gruppdiskussion fick alla uppgiften att fundera över hur man kan mäta att Lantmännen gör nytta på medlemmarnas gårdar.



Diskussionen mynnade ut i många förslag av mycket olika karaktär, som marknadsandelar på foder, försäljningen av insatsvaror i olika produktionsområden, modellgårdar, jämförelser med andra företag i prisnivåer och reklamationer. Några tyckte att det kunde vara klokt att utnyttja data från Dataväxt eller den nybildade branschplattformen för datainsamling, Agronod, för att se hur och på vilka områden Lantmännen gör mest nytta. Tvärgruppen kommer nu att ta med sig inspelen in i sitt fortsatta arbete för att

mäta Lantmännens nytta på medlemmarnas gårdar.

Styrelseordförande Per Lindahl summerade slutligen projektet och konstaterade att dialogen måste fortsätta:

– Projektet Medlem 2030 avslutas här med distriktsstyrelsekonferensen, men de frågor som väckts är inte avslutade för den sakens skull. Koncernstyrelsen kommer att gå vidare med de konkreta förslag som kommit fram i processen och medlemsdialogen fortsätter i andra sammanhang. Medlem 2031 har nu börjat!

Text: Helena Holmkrantz  
Bild: Johan Olsson





## Nu lanseras Grodden-podden!

Gå in på Spotify och sök efter Grodden-podden nu!

Nu lanseras Grodden-podden som bjuder på underhållande, intresseväckande intervjuer baserade på artiklar i Grodden. Meningen med podden är att ge en möjlighet till lite djupare nedslag i olika ämnen som tidningen tar upp ur ett medlemsperspektiv.

I det första avsnittet av Grodden-podden

bjuds vi på en djupdykning i projektet Medlem 2030. Här pratar programledaren Håkan Montelius med sina fyra gäster, styrelseordförande Per Lindahl, Kristina Glantz Nilsson, förtroendevald revisor, medlemschef Jesper Broberg och distriktsordföranden i Sörmland Patrick Aulin, om vad denna medlemsdialog

har inneburit. Vilka frågor har tagits upp, hur har tongångarna gått, vad är resultaten och vad händer sen?

Första avsnittet av Grodden-podden kommer ut samtidigt med detta nummer av Grodden. Gå in på Spotify och sök efter Grodden-podden nu!



Några minuters pausgymnastik i distriktsstyrelsekonferensen gav ny energi åt diskussionerna.



Per Wijkander och Jenny Bengtsson, båda ledamöter i koncernstyrelsen.



**Koncernstyrelsen kommer att gå vidare med de konkreta förslag som kommit fram i processen och medlemsdialogen fortsätter i andra sammanhang. Medlem 2031 har nu börjat!**

Per Lindahl, styrelseordförande



Distriktsstyrelsekonferensen gav många chanser till samvaro med kollegor i branschen.



## Summering och nästa fas

Medlem 2030 avslutades i samband med distriktsstyrelsekonferensen i november. Åsikter och kommentarer summerades samtidigt som en rad åtgärder och uppföljningar togs fram för ett antal fokusområden. Här är de åtgärder man kommit fram till i korthet:

### Strategi

- Informera mer om de betydande investeringar som görs i spannmålsvärdekedjan i Sverige.
- Tvärgrupp ägaruppdrag får ett uppdrag att fortsätta arbetet. Målet är att vara klara för en rapport på föreningsstämman i maj 2022.

### Kapitalstruktur och utdelning

- Effekterna av koncernens mål för kapitalbindning, internränta och avskrivningstider i främst lantbruksaffären följs upp. Utbildning för förtroenderådet med efterföljande diskussion.
- Inga krav på förändring av utdelningspolicyn, men en konsekvensanalys för olika alternativ ska genomföras.
- Utvecklingen av emissionsinnehaven ska följas och informeras om. Vidareutbildning, information och diskussion i förtroenderådet.

### Organisation och förtroendevalda

- Ägarutskottet får i uppdrag att presentera upplägg för utveckling av mötesformer i distrikten och inom medlemsorganisationen.
- En stadgeöversyn med fokus på medlemsbegreppet ska initieras.
- Diskussion kring förankring och information vid planerade förändringar inom lantbruksdivisionen.





Under projektet Medlem 2030 har två tvärgrupper med förtroendevalda medlemmar inrättats, två grupper med sinsemellan helt olika uppdrag. Den ena gruppen, Tvärgrupp ägaruppdrag, har tittat på Lantmännens medlemsorganisation och de framtida förtroendevalda. Den andra, Tvärgrupp Medlem 2030, har fokuserat på ägaruppdraget – hur kan man mäta i hur hög grad Lantmännen skapar lönsamheten på medlemmarnas gårdar? *Texter: Helena Holmkrantz*

# Framtidens medlemmar i fokus

Vilka är medlemmar i Lantmännen om 9-10 år? Hur många är de, vad gör de och vad behövs för att de ska lockas att engagera sig och bli förtroendevalda?

– Vi tog hjälp av tillgängliga fakta och trender och försökte därefter måla upp framtiden, säger Jan Ehrensvärd som är förtroendevald ledamot i koncernstyrelsen, men också varit ordförande för Tvärgrupp medlem 2030 som studerat medlemsorganisationens framtida utveckling.

För att kunna sja om hur medlemskåren kommer att se ut om nio år gick gruppen med åtta förtroendevalda från hela landet igenom fakta om dagens lantbruksskär som helhet med bland annat Jordbruksverkets data som grund.

– Det är välkänt att antalet lantbrukare i Sverige blir allt färre och att gårdarna blir allt större. Redan i dag står 20 procent av medlemmarna för 80 procent av omsättningen. Den trenden kommer med all sannolikhet att fortsätta och den kommer att påverka Lantmännens medlemsorganisation, säger Jan och konstaterar att i en tvärgrupp av det här slaget är frågorna minst lika många som svaren. Många av frågorna har sedan återkommit under koncernstyrelsens roadshow för att möta alla distriktsstyrelserna i landet.

Tvärgruppen håller det för troligt att Lantmännen år 2030 kommer att ha betydligt färre medlemmar, kanske så få som 12–15 000, mot dagens 19 000, men det är inget som man behöver vara bekymrad över som Jan ser det:

– Att upprätthålla medlemsdemokratin med det antalet medlemmar bör inte vara några större problem. Det kommer vara fullt möjligt att fånga upp förtroendevalda då också. Men skulle trenden fortsätta och vi kommer ner till ett par tusen medlemmar, då måste man nog börja se över medlemsorganisationen på allvar.

En annan tydlig trend i Lantbrukssverige är att de mellanstora gårdarna blir färre, medan både de riktigt små och de stora gårdarna ökar i antal.

– Det finns säkert flera anledningar till att detta sker men kanske saknar dessa de små gårdarnas flexibilitet och de stora gårdarnas skalfördelar. Det finns inga direkta tecken på att konsolideringen skulle stanna av och vi ser

även trender som att gårdar går ihop i samarbeten, både vad gäller inköp och verksamhet, säger Jan.

Även i valet av inriktning sker en förändring. Allt fler väljer att nischa sig, vilket medför större skillnader inom medlemskåren. Man sysslar inte längre med lite av varje, utan koncentrerar sig på att bli riktigt bra på ett smalare område. Det är också något man måste ta hänsyn till i framtidens organisation.

*Vad erbjuds medlemmen?*

Den andra stora frågan som togs upp handlade om erbjudandet hur ser det ut i dag och vad kan behöva förändras i framtiden?

– Dagens erbjudande skulle vi beskriva som att "Lantmännen är ett av Norra Europas största och mest betydelsefulla företag inom jordbruk och livsmedel. Vi är ett kooperativt företag som ägs och styrs av aktiva svenska lantbrukare. Kärnverksamheten är att vara en affärspartner som ökar konkurrenskraft och lönsamhet på medlemmarnas gårdar. Genom att aktivt arbeta i spannmålsvärdekedjan utvecklar Lantmännen det samlade svenska jordbruket. Som medlem och ägare kan man påverka framtiden för företaget och man får del av resultatet." Grunden i erbjudandet kommer troligen vara sig likt även framöver, men i takt med en mer heterogen och möjligen mer specialiserad medlemskår så får man vara noggrann med att verkligen förstå behoven och skapa tydliga erbjudanden till de olika medlemskategorierna.

Jan menar att det inte är självklart att alla medlemmar sätter sig in i vad värdet av en kooperation är. För det stora flertalet är därför det allra viktigaste att Lantmännen är en attraktiv affärspartner.



**Vi är väl positionerade och förberedda för att anpassa oss till de förändringar som kommer.**

– Affären är kärnpunkten, det går inte att komma ifrån. Som vanlig medlem ser du inte allt Lantmännen gör. Man känner kanske inte till hur mycket som görs inom exempelvis forskning och utveckling och vet inte hur mycket som faktiskt återinvesteras i det svenska lantbruket, till fördel för medlemmarna. Det är saker som behöver kommuniceras ut.

**Engagemang är en resa**

Den tredje frågan i gruppens arbete handlade om förtroendevalda i Lantmännen; varför väljer man att engagera sig?

Diskussionen byggde här på enkäter som gjorts med både aktiva förtroendevalda och sådana som valt att hoppa av. Huvudskälet till att tacka ja till ett uppdrag i Lantmännen är att man vill vara med och påverka. Men en annan tydlig drivkraft är möjligheten till personlig utveckling.

– Att bli förtroendevald är på många sätt en kunskapsresa för individen. För man möjlighet att sitta med i advisory boards eller tvärgrupper förstärks den känslan.

Färre medlemmar betyder mindre underlag till framtida av förtroendevalda. Hur tänkte tvärgruppen om detta?

– Vi kom fram till att det på sikt är ofrånkomligt att vi får färre distrikt, eftersom det är så tunnått med medlemmar i vissa delar av landet. Men det är inte något som är akut just nu.

Jan påpekar att det krävs en viss nivå, en kritisk massa, av medlemmar för att man ska kunna bibehålla den nuvarande distriktsstrukturen och för att kunna hitta förtroendevalda till distriktsstyrelserna.

När man tar upp en fråga väcker det också gärna nya frågor. I gruppen funderade man mycket över hur man får in nya medlemmar, vilka typer av lantbruk är inte medlemmar i dag och kan de kanske passa in i ett framtida koncept?

– Vi jobbade igenom stora frågor på kort tid och saknade en hel del data för att gå på djupet så arbetet med att måla upp framtiden är precis bara påbörjat. Men jag är övertygad om att vi är väl positionerade och förberedda för att anpassa oss till de förändringar som kommer.



# En riktig utmaning - nyckeltal för lönsamhet

Ta fram ett antal nyckeltal! De ska vara tydliga, ska gå att följa över tid och ska inte påverkas av om marknaden skenar eller dalar. Tvärgrupp ägaruppdrag har det utmanande uppdraget att hitta mätetal som visar hur Lantmännen skapar lönsamhet på medlemmarnas gårdar.

– Vi visste redan från början att det är en svår fråga. Men svårigheten gör ju uppdraget extra intressant och roligt, säger Henrik Wahlberg, ledamot i koncernstyrelsen och ordförande i Tvärgrupp ägaruppdrag.

Så här långt har gruppen haft tre möten, men uppdraget är grannlaga och mer tid kommer att behövas.

– Vi har börjat med att peka ut de områden där det är rimligt att hitta relevanta mätetal. Nu behöver vi gå djupare, förklarar Henrik.

Spannmål är ett givet område när man vill försöka mäta lönsamheten för gård. Ett av många spår man funderar på är att mäta hur stor andel av den spannmål som Lantmännen tar emot som förbrukas av den svenska industrin.

– Den spannmål som går på export säljs som regel till lite lägre pris. Ju mer som förädlas inom landet, desto högre spannmålspris i Sverige, förklarar Henrik.

Foder är ett annat område som tvärgruppen skulle vilja hitta ett nyckeltal för, men det är en hårdare nöt att knäcka:

– Det svåra är att få med alla djurslag. Kyckling skulle man kanske kunna hitta någon typ av mätetal för, men med nöt är det svårare, eftersom vall är så stor del av fodret. Möjligen skulle man kunna tänka sig att mäta pengar som läggs på foderutveckling i förhållande till omsättning.

## Ju mer som förädlas inom landet, desto högre spannmålspris i Sverige

Vidare söker man efter möjligheter att mäta Lantmännens nytta på gård när det gäller exempelvis förnödenheter och maskiner.

### Diskussionen fortsätter

Diskussionen kommer att gå vidare och gruppen planerar för första fysiska mötet före jul, frågan är alltför stor och alltför viktig för att släppas. Henrik poängterar att de nyckeltal man kommer fram till inte behöver vara perfekta.

– Jag tror att vi behöver bestämma oss för några tal som testas i verklighe-



ten, sedan kan de förfinas och kompletteras efter hand. Det är däremot jätteviktigt att det man vill mäta är tekniskt mätbart. Kanske ska det göras på flera nivåer? Dels via ett övergripande index, som NÄI, nöjd-ägar-index eller liknande, dels med några relevanta mätetal för spannmål, foder, förnödenheter och maskin.

– Vi behöver fortsätta fundera över olika möjligheter. Det är en jättebra grupp och jag är övertygad om att vi kommer att gå i mål, säger Henrik.

# Meningsfullt arbete med tvärgrupper

– Tvärgruppen är en jättebra arbetsform och man får lära känna Lantmännen ur en helt annan vinkel. Men det gäller att gruppen är rätt sammansatt och att målbilden är rätt formulerad.

Patrick Aulin från Nyköping, distriktsordförande i Sörmland, har varit med i båda tvärgrupperna i Medlem 2030.

– Det är verkligen två helt olika grupper och två skilda sätt att arbeta. Det är också intressant att gruppdeltagarna kommer från hela landet och har så stort åldersspann. Våra olikheter blir så tydliga och man får större förståelse för att vi har så olika förutsättningar. Tvärgruppen är ett bra sätt att öka engagemanget bland de förtroendevalda.

Den första tvärgruppen Patrick Aulin deltog i, Tvärgrupp medlem 2030, tog upp Lantmännens medlemsorganisation nu och i framtiden. Med bara tre möten och tre olika frågor var målet att lägga grunden för framtida diskussioner.

– Det var lite av en spaningsgrupp som diskuterade och förtydligade bilden av medlemskåren i framtiden.

Han berättar att gruppen till sitt förfogande bland annat hade en 15 år gammal enkät som tog upp frågor om varför man blir medlem i Lantmännen och vad man vill ha ut av föreningen.

– Det var fascinerade att drivkrafterna fortfarande är desamma. Visser både Lantmännen och medlemmarna annorlunda ut i dag, men relationen är densamma.

Den andra tvärgruppen består av sju förtroendevalda och uppdraget är tufft. Tvärgrupp ägaruppdrag har målet att ta fram förslag till mätetal för hur Lantmännen bidrar till lönsamheten på gård. Förväntningarna både inom gruppen och utanför på vad den kan åstadkomma är höga:

– Det är en svår fråga vi fått på vårt bord, men det är roligt med ett så målriktat uppdrag. Här gäller det ju att inte bara lufta åsikter utan att verkligen åstadkomma något. Vi ska hitta mätetal som är hårda, tydliga och kan mätas över tid. Det är ett jobb som vi som förtroendevalda måste göra, det är inget man kan leja ut till andra. Knepigt, men vi ska lyckas!

Än så länge har gruppen bara kunnat mötas digitalt. Eftersom gruppen kommer att fortsätta efter årsskiftet hoppas Patrick på fysiska möten.

– Digitala verktyg i all ära, men här måste vi nog träffas i verkligheten för att kunna göra ett riktigt bra arbete. Datorskärmen är lite hämmande för diskussionen.

Han betonar vikten av tydlighet och

menar att man genom att hitta otvetydiga mätetal för hur Lantmännen bidrar till lönsamheten på medlemmarnas gårdar gör det lättare att knyta till sig medlemmar och stärka Kooperationen.

– Jag tror att den Kooperation som kan tydliggöra sina mål bäst kommer att överleva andra, så vårt jobb är verkligen en utmaning, men en rolig sådan.

### Deltagare i två olika tvärgrupper på ett år – vad är dina reflektioner?

Patrick är delvis lite tveksam till att man i tvärgruppen om medlemskåren 2030 lämnar arbetet utan några konkreta slutsatser, samtidigt som det så klart är svårt att sja om framtiden.

– Jag tror nog att frågorna i grunden var rätt ställda, men av naturliga skäl är det frågor som löper på.

I Tvärgrupp Ägaruppdrag var målet desto tydligare.

– Det är till hundra procent rätt! Här samlas vi sju förtroendevalda, från sydligaste Skåne till Tornedalen i norr och med så stora skillnader i förutsättningar, hur vi kan förstärka vår gemensamma Kooperation. Det är så bra det kan bli, säger Patrick med eftertryck.

### Vad tar du med dig från Medlem 2030 som helhet?

– Tidtabellen för Medlem 2030 har varit tigt så vissa delar har blivit force-rade. Å andra sidan uppstod ju Medlem



## Vi behöver ta upp frågor som ägaruppdrag och nyttan med Lantmännen om och om igen.

2030 för att Ägardialogen 2018 inte hann klart. Frågorna behövde upp på bordet igen. Diskussionerna kommer att fortsätta. Vi behöver ta upp frågor som ägaruppdrag och nyttan med Lantmännen om och om igen.

Patrick framhåller styrelsens roadshow som den riktiga höjdpunkten under Medlem 2030.

– Min privata åsikt är att roadshowen, när vi i distriktsstyrelserna får träffa koncernstyrelsen i ett rum utan laddningar och bara prata – det lyfter oss som förtroendevalda. Distriktsstyrelsekonferensen är fantastisk, men stor. I ett mindre möte som roadshowen är det lättare att yttra sig för alla.





**Benchmarking – att jämföra de egna siffrorna med andras motsvarande siffror – är ett redskap som blivit grundläggande för moderna företag. Lantmännen jämför sin avkastning med andra företags i ett 20-tal affärer. Under vårens seminarier inom Medlem 2030 var benchmarking ett av ämnen och då handlade det framför allt om att jämföra utdelning och resultat med andra kooperativ.**

# Konsten att jämföra äpplen och päron

Att mäta sin egen prestation mot andras gör vi hela livet på alla tänkbara områden. Det börjar så fort vi föds med en jämförelse i vikt och längd. Efter hand som vi växer jämförs vi inte bara som individer, utan också som grupp – från svenska skolelevers betyg mot europeiska till jämförelser på statsnivå i form av löneutveckling, arbetslöshetssiffror och tusentals andra parametrar. Att företag jämför sig med andra är därför självklart och det görs på högsta nivå. Det engelska begreppet benchmarking har tagits över i svenskan och det är ett av många redskap ett företag har i sin verktygslåda för att studera vilka strategiska möjligheter som finns inom olika områden.

– Vi använder benchmarking för att sätta rätt förväntningar och hitta rätt nivå på avkastningsmålen inom olika affärer, säger Lantmännens strategichef Patrik Myrelid och förklarar att det ingår i en årscykel, där varje affär jämförs med andra under en längre tid.

### Jämförelse över tid

Genom att ta hjälp av en europeisk databas med årsredovisningsmaterial har Lantmännen de senaste tio åren gjort regelbundna uppföljningar för att göra en benchmark gentemot andra med liknande verksamheter.

– Den långa tidshorizonten har stor betydelse, eftersom det ger en bättre förståelse för förändringar över tid. Endast genom att jämföra oss med andra över tid kan vi ha torrt på fötterna när vi säger att vi är ett företag som strävar emot världsklass!

På concernnivå används ett antal nyckeltal som följs upp varje år: avkastning på eget kapital, soliditet, rörelsemarginal, kassaflöde och avkastning på operativt kapital per affär.

– Vi är mest intresserade av medianvärdet och tar därför bort extremvärden (och inkluderar dessutom alla jämförelsestörande poster) för att få rättvisande siffror, förklarar Patrik.

### Överblick över hela portföljen

Målet med jämförelsen på affärnivå är att få en bättre bild av vilka affärer som

2020	Lantmännen (inkl. IFRS)	DLG (inkl. IFRS)	Danish Agro (inkl. IFRS)
Medlemmar	19 000	27 000	9 000
Verksamhet	Lantbruk, Maskin Energi, Livsmedel med flera verksamheter	Lantbruk, vitaminer & mineraler foder, butiksverksamhet, energi & service, ägg	Lantbruk, förnödenheter, vitaminer & mineraler foder och ägg
Omsättning	46,0 (48,5) Mdr SEK	66,4 (64,6) Mdr SEK	55,5 (49,8) Mdr SEK
Utdelning	902 (730) MSEK	190 (152) MSEK	68 (49) MSEK
Utdelning/medlem	47 TSEK (38)	7 TSEK (6)	8 TSEK (5)
Anställda	10 017 (10 250)	6 576 (6 403)	(4 818)
Internationell verks.	25 länder	18 länder	16 länder
Resultat	2 041 (1 773) MSEK	1 101 (703) MSEK	692 (567) MSEK
Soliditet	45,8% (42,5%)	28,2% (27,5%)	31% (30,9%)

En jämförelse mellan de tre stora, nordiska lantbrukskooperativen visar på skillnader i strategin för exempelvis utdelning och soliditet.



Patrik Myrelid, strategichef, Lantmännen.

har förmåga att leverera avkastning. Det är ett sätt att få en överblick över hela portföljen och vilka krav som kan ställas på olika affärer.

– Benchmarking är en användbar komponent när vi diskuterar portföljstrategin. Den hjälper oss att se hela bilden och potentialen i olika affärer. Dessutom ger det oss en bra överblick över den nordeuropeiska marknaden genom hela vår värdekedja. Det blir ett

**Benchmarking är en användbar komponent när vi diskuterar portföljstrategin. Den hjälper oss att se hela bilden och potentialen i olika affärer.**

slags kommandobrygga där vi ser både möjligheter och risker.

### De nordiska kooperativen

I seminariet i Medlem 2030 jämfördes de tre stora, nordiska lantbrukskooperativen. De valdes ut eftersom de anses vara de mest jämbördiga aktörerna inom lantbrukshandelsområdet. De har alla sin spridning i norra Europa och de är alla i hög grad medlemsägda. Sedan

finns det vissa skillnader mellan kooperativen som gör jämförelsen mer komplex och svårtydd.

– Lantmännen har ett tyngre ben med livsmedel jämfört med de andra två. Danish Agro skiljer ut sig genom att ha mycket lite förädling och produktion av livsmedel och DLG å sin sida har en större "granngårdsverksamhet" med bygghandel, oljedistribution och liknande. Men generellt är vi verksamma i samma sfär och utgår från lantbruksföretagen.

Vad visar då jämförelsen mellan de tre stora?

Lantmännen har minst omsättning av de tre kooperativen, men högre resultat än systerkooperativen. Jämfört med Danish Agro och DLG har Lantmännen högre och jämnare kassaflöde, högre soliditet och betydligt fler medarbetare, vilket framför allt beror på den personaltunga bageriverksamheten.

– Man kan väl konstatera att vi har betydligt större ekonomisk motor under huven. Samtidigt beror resultatet på vilken strategi man har på sikt. Danskarna har av tradition väsentligt lägre soliditet än vad vi har. De resonerar som så att det ökar chansen till högre avkastning. Men vi menar att en hög soliditet är oerhört bra att ha i en





föränderlig värld, där oväntade händelser, som extrem torka och pandemier, påverkar verksamheten. Vi vet att de oväntade händelserna i omvärlden har fått danskarna att tänka om och de vill nå högre soliditetssiffror i framtiden.

Tittar på man på utdelning till medlemmarna leder Lantmännen otvivelaktigt ligan.

– Vi spelar i en egen division när det gäller utdelning till medlemmarna, kommenterar Patrik och konstaterar att utdelningen är intressant som måttetal ur just medlemsperspektiv:

– Det är lättare att förstå vad vi avkastar när man jämför Lantmännens utdelning med relevanta branschaktörers.

### Nationell jämförelse

Lantmännens utdelning kan också jämföras på nationell nivå. Det är inte helt lätt att göra en rättvisande jämförelse med andra svenska lantbruks- och skogsbrukskooperativ.

Verksamheterna skiljer sig mycket åt.

### Utdelning – jämförelse med svensk lantbrukskooperation i absoluta tal

MSEK	Lantmännen	Södra	Landshypotek	Arla Sverige*
2020	902	598	147	321
2019	733	1 068	141	187
2018	620	1 795	138	441
2017	700	868	158	195

\*De svenska Arla-medlemmarnas andel av föreningens efterlikvid.

Men en del slutsatser går ändå att dra:

– Man kan exempelvis titta på utdelning över åren. Vi har en förhållandevis jämn utdelningsnivå, vilket ju också är vår strategi. Södra är däremot rätt speciellt i sin fluktuation, med hög utdelning vissa år och lägre andra år.

### Gårdsnivå

Inom ramen för Medlem 2030 fokuserar man bland annat på hur man skulle kunna ta fram siffror som visar hur Lantmännen gör ekonomisk nytta på

medlemmarnas gårdar. Än så länge pågår arbetet med att hitta relevanta måttetal. Men med en enkel beräkning – och, får det erkännas, en kraftig förenkling – går det att ta fram siffror som visar att Lantmännen genom sin utdelning bidrar med ungefär en tioöring per kilo vete och en tioöring per liter mjölk.

Patrik summerar att alla dessa jämförelser, på olika nivåer, tillsammans visar på ett välmående företag, vilket avspeglar sig i en stabil utdelning till medlemmarna.

– Vår strategi har verkligen satts på prov under de senaste åren. Man kan väl säga att portföljen utsatts för test i verkligheten – under torkan kunde livsmedelsverksamheten stötta upp resultatet när lantbruksverksamheten hade problem, under pandemin är det i stället lantbruk, Swecon och energi som fått bidra när livsmedelssidan haft det tufft. Det har varit en lektion för oss, vi har lärt oss mer om hur man kan tänka strategiskt och det kommer att vara bra att ha i kunskapsbanken när det oväntade sker – för det kommer det att göra.

Samtidigt poängterar Patrik att benchmarking aldrig kan avgöra allt. Det är bara en parameter av många i beslutsfattandet.

– Man ska komma ihåg att benchmarking bygger på historik – den säger egentligen inget om framtiden. Men i den sammantagna bedömningen är den bra att ha med sig.

Text: Helena Holmkrantz  
Bilder: Mårten Svensson





 WE  
EFFECT

VÄRLDEN ÄR  
FULL AV MAT

VARFÖR DUKAR VI  
INTE ÄT ALLA?

Hela  
SVERIGE  
MOT   
Hunger-  
pandemin 

Det råder ingen brist på mat i världen.  
Det råder däremot brist på rättvisa. Under  
2020 stod 2,37 miljarder människor utan  
säker tillgång på näringsriktig mat.  
Så ska det inte vara.

Tillsammans utrotar  
vi hungern. Swisha nu

 Lantmännen



123 074 51 90