

# Lantmännens Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning 2010



Lantmännen





Lantmännens vision

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



## Lantmännen

4

- 4 Lantmännen i korthet
- 6 Viktiga händelser
- 7 Divisionerna i korthet
- 8 Ordföranden har ordet
- 10 Vd har ordet
- 12 Ett bondeägt företag
- 15 Ägarnytta
- 17 Strategi för lönsam tillväxt
- 18 Kontinuerligt förbättringsarbete
- 19 Fem fokusområden för lönsam tillväxt
- 21 Finansiella mål och målstyrning
- 23 Riskhantering och styrning

## Divisioner

27

- 27 Division Lantbruk
- 34 Division Maskin
- 38 Division Energi
- 41 Division Livsmedel

## Hållbarhetsredovisning

49

- 50 Strategi och styrning
- 53 Vår omvärld
- 55 Ansvar från jord till bord
- 56 Medarbetare
- 60 Leverantörer
- 61 Odling
- 63 Produktion
- 66 Förädling Foder
- 68 Förädling Energi
- 69 Förädling Livsmedel
- 70 Kund och Konsument
- 73 Om Hållbarhetsredovisningen, GRI

## Årsredovisning

75

- 76 Förvaltningsberättelse
- 82 Koncernens resultaträkning
- 83 Utveckling per division
- 86 Koncernens balansräkning
- 88 Koncernens kassaflödesanalys
- 88 Koncernens förändringar i eget kapital
- 91 Moderföretagets resultaträkning
- 92 Moderföretagets kassaflödesanalys
- 93 Moderföretagets balansräkning
- 94 Moderföretagets förändringar i eget kapital
- 95 Noter
- 131 Revisionsberättelse

## Föreningsstyrningsrapport

133

- 133 Föreningsstyrningsrapport
- 137 Styrelsens rapport om intern kontroll
- 138 Styrelse och revisorer
- 141 Koncernledning

## Finansiell översikt och fakta

142

- 142 Finansiell översikt
- 144 Ordlista och definitioner
- 145 Adresser

### Kallelse till föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Clarion Hotell, Ringvägen 98, Stockholm, onsdagen den 4 maj 2011.

### Finansiell rapportering

Delårsrapport Q1	3 maj 2011
Delårsrapport Q2	22 juli 2011
Delårsrapport Q3	28 oktober 2011

### Distribution

Tryckt Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning distribueras till dem som önskar. Delårs- och andra rapporter finns på engelska och svenska. Samtliga rapporter kan laddas ned från ► [www.lantmannen.com](http://www.lantmannen.com)





# 2010

**Nettoomsättningen** för koncernen uppgick till 35 988 MSEK (34 978), en ökning med 3 procent. Justerat för förändringar i koncernens sammansättning ökade nettoomsättningen med 2 procent.

**Rörelseresultatet** uppgick till 1 059 MSEK (477) och justerat för jämförelsestörande poster, främst avseende realisationsresultat och strukturkostnader, till 1 223 MSEK (588).

**Resultatet efter finansiella poster** uppgick till 822 MSEK (104) och justerat för jämförelsestörande poster till 946 MSEK (215). Finansnettot uppgick till -237 MSEK (-373).

**Årets resultat efter skatt** uppgick till 725 MSEK (182).

**Investeringarna** i anläggningstillgångar uppgick under året till 1 587 MSEK (1 538).

**Kassaflödet** före finansieringsverksamheten uppgick till 2 692 MSEK (2 272).

**Utdelning.** Styrelsen har beslutat lämna utdelning i form av återbäring och efterlikvid på totalt 95 MSEK (0). Återbäring på inköp från maskinverksamheten utgår med 0,5 procent och återbäring och efterlikvid i övrigt med 1 procent. Styrelsen föreslår stämman att besluta om 5 procent (5) utdelning på insatskapital, totalt 68 MSEK (63), samt en insatsemission på total 177 MSEK (100). Utdelning på förlagsinsatser föreslås med 5,5 procent (3), 3 MSEK (1).

*Anna Bodin, Bäddarö Gärd.*

# Lantmännen i korthet

Nyckeltal	2010	2009
Nettoomsättning, MSEK	35 988	34 978
Rörelseresultat, MSEK	1 059	477
Rörelsemarginal, %	2,9	1,4
Resultat efter finansiella poster, MSEK	822	104
Årets nettoresultat, MSEK	725	182
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	2 692	2 272
Avkastning på eget kapital, %	7,0	1,8
Avkastning på operativt kapital, %	5,7	2,2
Balansomslutning, MSEK	27 009	29 630
Nettolåneskuld, MSEK	7 501	9 739
Soliditet, %	38,6	34,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 587	1 538
Antal medlemmar	36 050	37 451
Medelantal anställda	10 350	10 552
varav kvinnor, %	31	31
Koldioxidutsläpp tusen ton per MSEK förädlingsvärde	47,0	49,9

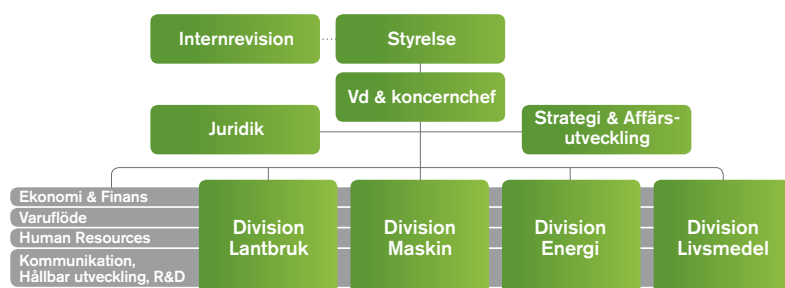
För fler hållbarhetsrelaterade nyckeltal, se Hållbarhetsredovisning ► Sid 49-74

Ordlista och definitioner, se ► Sid 144

Nyckeltal exklusive jämförelsestörande poster	2010	2009
Rörelseresultat, MSEK	1 233	588
Rörelsemarginal, %	3,4	1,7
Resultat efter finansiella poster, MSEK	946	215
Avkastning på eget kapital, %	7,8	2,2
Avkastning på operativt kapital, %	6,5	2,8

Försäljning per marknad, MSEK	2010	2009	Förändring
Sverige	20 049	19 200	4%
Danmark	4 573	4 887	-6%
Norge	2 669	2 511	6%
Tyskland	3 280	2 266	45%
Storbritannien	1 260	1 478	-15%
Nederländerna	684	884	-23%
Belgien	643	642	0%
Polen	375	461	-19%
Finland	346	383	-10%
Baltikum	340	371	-8%
Övriga Europa	1 009	1 094	-8%
USA	433	479	-10%
Övriga världen	327	322	2%
Summa	35 988	34 978	3%

## Lantmännens organisation



### Övergång till IFRS

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2001-2008 har inte räknats om enligt IFRS regelverk.

En mer detaljerad beskrivning av effekterna av övergången till IFRS på resultat- och balansräkning 2009 återfinns i Not 33 på ► sid 121-123.



Lantmännen

### Lantmännens uppdrag

Att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar och att maximera avkastningen på ägarnas kapital i föreningen

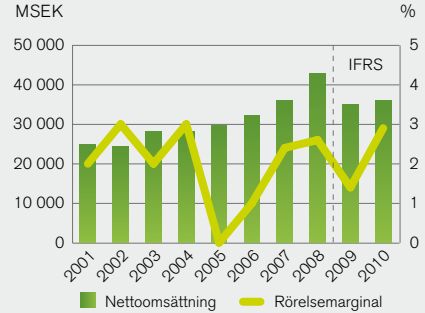
**36 000** lantbrukare

fler än **10 000** medarbetare

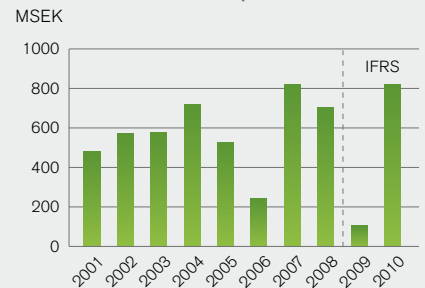
verksamhet i **18** länder

omsättning **36** miljarder SEK

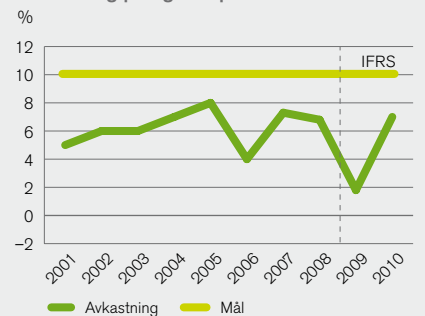
Nettoomsättning och rörelsemarginal



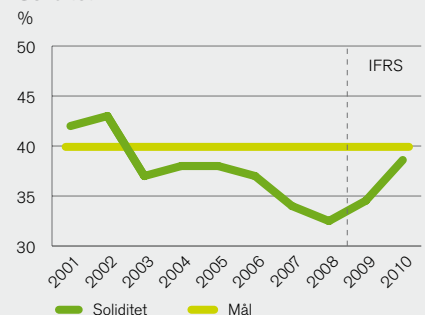
Resultat efter finansiella poster



Avkastning på eget kapital



Soliditet



# Viktiga händelser

## 1:a kvartalet 2010

- ▶ Lantmännen gick över till att redovisa enligt IFRS.
- ▶ Beslut togs om stängning av division Livsmedels Unibake-bageri i Glostrup, Danmark. Produktionen flyttas till Lantmännen Unibake i Finland och Tyskland, 46 anställda berörs.
- ▶ Beslut fattades om nedläggning av division Lantbruks foderfabrik i Norrköping. 11 anställda berörs.
- ▶ Beslut fattades om att lägga ner den kvarvarande verksamheten i Lantmännen Solanum, inom division Lantbruk, från sommaren 2010. 9 anställda berörs.
- ▶ Johan Karlström tillträdde som ny chef för division Livsmedel i början av mars.
- ▶ Lantmännens sojaimport granskades i media.

## 2:a kvartalet 2010

- ▶ Vid föreningsstämman valdes Helle Kruse Nielsen till ny styrelseledamot i Lantmännen som ersättare för avgående Paul Bergqvist. Vid stämman omvaldes styrelseledamöterna Thomas Bodén, Thomas Magnusson och Björn Wallin.
- ▶ Till ny chef för division Lantbruk utsågs i maj Monika Lekander, tidigare chef för division Energi.
- ▶ Lantmännens ägarandel i Bakehouse, en av Storbritanniens ledande leverantörer av bakverk och specialbröd, ökade från 63 till 100 procent.
- ▶ Lantmännen Ecobränsle, med produktion av biodiesel, avyttrades i maj till Energigårdarna i Eslöv AB.
- ▶ Lantmännens nya foderfabriker, för djurfoder i Lidköping och för hund- och kattmat i Vårgårda, invigdes.
- ▶ Bageriet i Glostrup, Danmark, stängdes och produktionen flyttades till Unibakes anläggningar i Finland och Tyskland.
- ▶ Lantmännen Unibake investerade i ett snabbmatsbageri i Ungern vilket förstärkte positionen i centraleuropa.
- ▶ Lantmännens nya klimatstrategi antogs med mål att minska klimatpåverkande utsläpp med 40 procent till 2020.

## 3:e kvartalet 2010

- ▶ Lantmännen SweChick avyttrades i september till Aviagen, världens största företag inom avel av fjäderfä. SweChick ingick i division Livsmedel.
- ▶ Avtal ingicks om förvärv av Könicke Baumaschinen, som importerar och säljer Volvos anläggningsmaskiner i Tyskland.
- ▶ Avtal ingicks om försäljning av cirka 40 fastigheter. Försäljningarna slutfördes under fjärde kvartalet och gav en betydande realisationsvinst.
- ▶ Den första leverantörsrevisionen utifrån uppförandekoden genomfördes.

## 4:e kvartalet 2010

- ▶ ”Var rädd om maten-veckan” genomfördes i syfte att inspirera konsumenter till mathushållning och minskat matsvinn.
- ▶ Den svenska salixverksamheten inom division Energi avyttrades i november till Salixenergi Europa AB, samtidigt som salixförädlingen överfördes till division Lantbruk
- ▶ Beslut fattades om ett nytt åtgärdsprogram inom Lantmännen Lantbruk, ETT Lantmännen Lantbruk, med mål att skapa en mer kundorienterad och lönsam verksamhet, bland annat genom en plattare och tydligare organisation där Lantmännen SW Seed integreras i Lantmännen Lantbruk Sveriges verksamhet.
- ▶ Lantmännen Lantbruk beslutar att effektiviserar spannmåls-hantering med bibehållen hög servicenivå, vilket innebär att 17 mottagningsplatser drivs som säsongsanläggningar, 18 anläggningar hålls öppna året om och tre stängs helt.
- ▶ Renewable Fuels Ltd, division Energis brittiska salixbolag, såldes till Coppice Resources Ltd i december.
- ▶ Division Lantbruks minoritetsandel i Agrico Nordic AB, som producerar och marknadsför potatisutsäde i Sverige, såldes i december till majoritetsägaren, det holländska bolaget Agrico Holding BV.

# 2011

## efter räkenskapsårets slut

- ▶ Ekonomi- och finansdirektör Per Olof Nyman tillträdde som vice vd den 1 januari 2011.
- ▶ Den 1 januari 2011 tillträdde Håkan Pettersson som chef för division Maskin och Carl von Schantz som chef för division Energi.





# Divisionerna i korthet

Division Lantbruk ▶ Sid 27	2010	2009
Nettoomsättning, MSEK	11 111	10 664
Rörelseresultat, MSEK	82	-145
Rörelsemarginal, %	0,7	-1,4
Avkastning på operativt kapital, %	2,2	-3,4
<b>Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, MSEK</b>	<b>167</b>	<b>-99</b>
<b>Rörelsemarginal, justerad för jämförelsestörande poster, %</b>	<b>1,5</b>	<b>-0,9</b>
<b>Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %</b>	<b>4,4</b>	<b>-2,4</b>
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	112	298
Medelantal anställda	1 199	1 230
varav kvinnor, %	28	28
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	29	30
Koldioxidutsläpp, tusen ton	78,3	83,6

*Division Lantbruk utvecklar och erbjuder produkter och tjänster som bidrar till ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk.*

Division Maskin ▶ Sid 34	2010	2009
Nettoomsättning, MSEK	8 561	7 129
Rörelseresultat, MSEK	206	17
Rörelsemarginal, %	2,4	0,2
Avkastning på operativt kapital, %	10,4	0,8
<b>Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, MSEK</b>	<b>236</b>	<b>64</b>
<b>Rörelsemarginal, justerad för jämförelsestörande poster, %</b>	<b>2,8</b>	<b>0,9</b>
<b>Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %</b>	<b>12,0</b>	<b>3,1</b>
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	287	84
Medelantal anställda	1 863	1 553
varav kvinnor, %	10	10
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	20	40

*Division Maskin importerar, marknadsför och säljer anläggnings- och lantbruksmaskiner.*

Division Energi ▶ Sid 38	2010	2009
Nettoomsättning, MSEK	3 005	3 193
Rörelseresultat, MSEK	113	94
Rörelsemarginal, %	3,8	2,9
Avkastning på operativt kapital, %	4,7	3,6
<b>Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, MSEK</b>	<b>125</b>	<b>105</b>
<b>Rörelsemarginal, justerad för jämförelsestörande poster, %</b>	<b>4,2</b>	<b>3,3</b>
<b>Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %</b>	<b>5,2</b>	<b>4,1</b>
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	114	120
Medelantal anställda	323	361
varav kvinnor, %	23	23
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	20	45
Koldioxidutsläpp, tusen ton	75,8	67,9

*Division Energi utvecklar och tillverkar i huvudsak biobaserade energiprodukter och miljöanpassade serviceprodukter.*

Division Livsmedel ▶ Sid 41	2010	2009
Nettoomsättning, MSEK	14 484	15 109
Rörelseresultat, MSEK	534	691
Rörelsemarginal, %	3,7	4,6
Avkastning på operativt kapital, %	5,4	6,4
<b>Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, MSEK</b>	<b>784</b>	<b>789</b>
<b>Rörelsemarginal, justerad för jämförelsestörande poster, %</b>	<b>5,4</b>	<b>5,2</b>
<b>Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %</b>	<b>7,9</b>	<b>7,3</b>
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	974	713
Medelantal anställda	6 681	6 817
varav kvinnor, %	36	36
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	29	29
Koldioxidutsläpp, tusen ton	227,4	232,9

*Division Livsmedel har verksamheter inom mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, kyckling, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat.*

## Lantmännens 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.

# På rätt väg

2010 har varit ett år där vi känt av både medgång och motgång. Under början av året var det, som ni allt för väl känner till, en tung period för Lantmännen Lantbruk. Men när jag tittar i backspeglarna ser jag också många positiva händelser!

För det svenska lantbruket var 2010 ett år när flera kurvor vände uppåt. Spannmålspriserna var relativt bra och inom mjölksektorn kunde vi notera en betydande återhämtning – om än från en låg nivå. Att nötkötts- och framför allt fläskpriset parkerat på en allt för låg nivå är djupt oroande.

En positiv utveckling för svensk djurhållning är viktig för lantbruket, men också för Lantmännen. Svårigheten att kunna ta ut ett högre pris för varor med mervärde kan vara en orsak till den negativa utvecklingen.

När det gäller översynen av EU:s gemensamma jordbrukspolitik, CAP, är Lantmännen aktivt i olika konstellationer, främst kopplade till LRF och våra egna experter i olika kommittéer inom EU. I vårt arbete har vi bland annat inriktat oss på att stärka det aktiva lantbruket.

Årets resultat visar att vår strategi mot en smalare och vassare organisation har gett utdelning och förändringarna inom bland annat Lantmännen Lantbruk sker nu snabbt och målinriktat. Det är tydligt – vi är på rätt väg! För mig är det också ett styrkebevis att alla fyra divisionerna visar ett positivt resultat. Det är framför allt resultatet av ett målmedvetet arbete med effektiviseringar som började under 2009 som nu ger genomslag. Vi har knappast haft draghjälpen av någon markant konjunkturförbättring på våra marknader, möjligen undantaget Swecon.

Jag kan konstatera att resultatet i den lantbruksnära verksamheten under året motsvarat våra förväntningar. Det betyder i sin tur att Lantmännen kommer att ge både återbäring och efterlikvid. Samtidigt vill styrelsen tydligt markera nyttan av att äga Lantmännen och föreslår därför både insatsutdelning och en insatsemission. Det innebär en avkastning på drygt 18 procent på det inbetalda och emitterade kapitalet. Utdelningen på förlagsinsatser föreslås utgå med 5,5 procent, vilket innebär en utdelning på 3 MSEK. Den insatsemission, som styrelsen föreslår, uppgår totalt till 177 MSEK.

Mitt och styrelsens främsta fokus har under 2010 varit att vända utvecklingen inom Lantmännen Lantbruk. Jag är allt för medveten om att när basverksamheten, Lantmännen Lantbruk, inte fungerar och varken levererar rätt varor eller tjänster till rätt pris – då rasar förtroendet för hela koncernen. I samband med 2010 års föreningsstämma informerade vi om

att Lantmännen Lantbruk läggs direkt under koncernstyrelsen, samt att styrelsen för Lantmännen Lantbruk avvecklas. Som ett stöd för utvecklingen av Lantbruk har vi inrättat en referensgrupp, som består av samtliga distriktsordföranden. Tillsammans med förändringarna i ledningen av Lantmännen Lantbruk ser jag detta som kraftfulla åtgärder för att kunna stödja division Lantbruk till rätt inriktning och till att vara en bra affärspartner som bidrar till lönsamheten på ägarnas gårdar.

I övrigt präglades föreningsstämman av många bra motioner och debatter. Motionen om betydelsen av forskning om och utveckling av olika alternativa proteinkällor ser jag som ett tydligt och positivt exempel på medlemmarnas önskemål om ansvarstagande och långsiktighet. Engagemanget kring proteinfoder och förhållandena inom sojaodlingen är ett bra exempel på Lantmännens konsekventa och engagerade arbete med hållbarhetsfrågor.

Med hösten kom också en intensiv debatt om Lantmännens förhållande till en leverantör och konkurrent. Personligen vill jag mena att händelsen fått en oproportionerligt stor uppmärksamhet. Men det finns en viktig kommentar jag vill förmedla – Lantmännen agerar inte för att minska konkurrensen. Den utveckling som nu tycks ske med flera starka aktörer på spannmåls- och gödselmarknaden är naturligtvis positiv om den ger den svenske bonden bättre affärsvillkor. Fri konkurrens är grundläggande för Lantmännen och ska sporra oss i vårt arbete att bli både effektivare och en bättre affärspartner!

Slutligen vill jag rikta ett varmt tack till alla medarbetare för deras stora engagemang i tider av utmaning och förändring. Att vår vd och koncernchef Per Strömberg är en uppskattad ledare får jag många bevis på. Ett tydligt ledarskap, som visar möjligheterna med förändring och ger visioner om en positiv utveckling, är en stor tillgång både för medarbetarna och för oss ägare.

Noraström, februari 2011



Thomas Bodén  
Ordförande, Lantmännen

Tillsammans med de satsningar Lantmännen har gjort och gör i industridelen har vi en unik och svårslagen affärsmodell med hela kedjan från jord till bord. Förutom en bra avkastning på ägarnas kapital skapar vi också möjligheter att utveckla svenskt lantbruk och därmed framtida affärsmöjligheter.

Ibland möts jag av tveksamhet till vår affärsmodell och viss okunskap om nyttan av att äga en industriverksamhet. Mitt nyårslöfte inför 2011 är att ännu tydligare visa nyttan med den samlade koncernen Lantmännen!



# Krafttag ger ökad konkurrenskraft

2010 har varit omvälvande på många sätt, både vad gäller händelser i samhället och världen omkring oss, men inte minst i vår egen vardag här på Lantmännen. Våra tydliga strategiska planer och vårt idoga arbete har lett fram till en stor resultatförbättring – vilket givetvis är oerhört glädjande. Det gör mig både glad och stolt att se hur allas våra ansträngningar bidrar till att göra Lantmännen till ett lönsammare företag. Men vi slår oss inte till ro utan fortsätter på den utstakade vägen.

Resultatet för 2010 efter finansnetto justerat för jämförelsestörande poster uppgick till 946 MSEK, vilket är en förbättring med 731 MSEK mot föregående år. Alla fyra divisioner visar ett positivt resultat för året, till huvudsak beroende på genomgående bra besparingsarbete snarare än orderingång. Division Lantbruk har en positiv resultatutveckling främst drivet av ett bättre helårsresultat i Lantbruks kooperativa affär, med ett resultat på 167 MSEK (-99). Vi ser en stabilisering inom affären, men det är fortfarande en bit kvar innan vi är nöjda. Resultatet för division Maskin uppgår till 236 MSEK (64) främst tack vare en stark industrikonjunktur i Sverige. Division Energis resultat uppgår till 125 MSEK (105) där Lantmännen Agroetanol och Lantmännen Agroenergi utvecklas positivt. Division Livsmedel ligger väl i linje med förra årets resultat med 784 MSEK (789) men utmaningarna med högre råvarupriser fortsätter att pressa marginalerna. Alla tal jag refererat till är rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster.

## Ett lönsamt och ansvarstagande företag

Vi har tagit stora steg i vårt arbete för att bli ett lönsamt och ansvarstagande företag. Visst har vi en bit kvar för att nå hela vägen fram till 10 procents avkastning på eget kapital efter skatt, men vårt förbättrade ekonomiska resultat talar sitt tydliga språk. De senaste åren har vi arbetat hårt med att öka vår effektivitet och hitta nödvändiga besparingar, och sett att det börjat ge riktigt goda resultat. Nu gäller det att fortsätta på den inslagna vägen och orka hålla i vårt kontinuerliga förbättringsarbete, samtidigt som vi ökar fokus mot lönsam tillväxt.

Vi måste också våga tänka nytt. Nyttänkande och nyskapande, oavsett om det gäller produkter,

processer eller affärsmodeller, är avgörande för att vi ska vara konkurrenskraftiga och kunna förbättra vår lönsamhet.

Det löfte vi ger våra konsumenter, kunder, ägare och medarbetare – att vi tar ansvar i hela kedjan, från jord till bord – ligger till grund för all vår verksamhet och är en förutsättning för att vi ska bli ett riktigt framgångsrikt företag. När vi arbetar tillsammans, mot gemensamma mål och med delade värderingar, kan vi verkligen utveckla Lantmännen på ett hållbart sätt samtidigt som vi lever upp till de krav som ställs på oss. Det gäller både från ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv.

## ETT Lantmännen Lantbruk

Vi är fullt medvetna om att Lantmännen Lantbruks kooperativa verksamhet inte fungerat tillfredsställande. Därför har styrelsen och ledningen under året vidtagit kraftfulla åtgärder för att få ordning på affären, och det börjar nu ge resultat. Vi kallar åtgärdsprogrammet ETT Lantmännen Lantbruk och vi prioriterar framför allt tre saker; att få till stånd en väl fungerande vardagsverksamhet, att sänka kostnaderna för att förbättra vår konkurrenskraft samt att öka vårt fokus på kundernas och leverantörernas behov.

Vi vill skapa EN kultur och ETT arbetssätt inom Lantmännen Lantbruk, vilket innebär att vi behöver ha väl etablerade gemensamma processer, en affärsorienterad organisationsstruktur, tydligare ledarskap och förstärkt kompetens. Vi har skapat en plattare organisation och i skrivande stund pågår tillståndet av ett flertal chefsbefattningar på ledningsgruppsnivå samtidigt som verksamhetens alla processer kartläggs. Nästa steg är att vi ska minska organisationens storlek och genomföra nödvändig kompetensväxling. Förändringsarbetet kommer att beröra alla i division Lantbruk på ett eller annat sätt. Det kommer att bli tufft för våra medarbetare men vår uppgift är att möta marknadens krav och då måste vi våga agera.

## Fokusområden på vägen till lönsam tillväxt

Att utveckla vårt företag handlar inte enbart om att sälja det vi producerar, utan snarare att producera det vi kan sälja. Vi ska förbättra vår avkastning och fokusera på lönsam tillväxt. Först och främst investerar vi för tillväxt i de verksamheter som bidrar positivt till vårt avkastningsmål. De verksamheter som inte genererar en avkastning som överstiger kapitalkostnaden ska framför allt fokusera på att förbättra lönsamheten, och först därefter växla om till att arbeta med tillväxt. Arbetet sker genom våra fem fokusområden: portföljstrategi, marknadsföring, pris och mix, innovation samt kompetens och ledarskap. Inom portföljstrategin fortsätter vi att jobba med att bli smalare och vassare, det vill säga avyttra de verksamheter vi långsiktigt inte ska satsa på samtidigt som vi investerar i våra satsningsområden.





Vi ska fortsätta  
arbeta för att  
förbättra resultatet  
och bli ännu mer  
konkurrenskraftiga!



Bedömningarna görs utifrån två utvärderingskriterier; lönsamhet och ägarnytta. I satsningsområden ingår Lantbruk Sverige, Lantmännen Cerealia, Swecon och Lantmännen Unibake.

Inom marknadsföringen fortsätter vi att kommunicera vår ambition att ta ansvar från jord till bord. Målet är att 50 procent av Sveriges konsumenter år 2013 ska känna till Lantmännen som ett ansvarstagande livsmedelsföretag och vi ligger bra till redan nu. Kanske har ni sett våra framgångsrika reklamkampanjer under året i tidningar, utomhusreklam och reklamfilm? För våra prioriterade varumärken som Kungsörnen, Amo, Regal, AXA och Kronfågel fortsätter vi att investera i nya produkter och kunderbjudanden samt marknadsföring.

Inom pris och produktmix fokuserar vi på att öka försäljningen av de produkter och tjänster som har ett mervärde för kunden och som vi därför kan ta bättre betalt för. En annan aspekt av pris och mix är att ta bort produkter som inte bidrar till vår lönsamhet eller har för liten volym för att det ska vara ekonomiskt försvarbart att lagerföra produkter, råvaror och emballage. Allt med kunden i fokus.

Att ha kundens behov och önskemål för ögonen är också centralt för området innovation. Vårt arbete med LEAD är exempel på innovativt tänkande, som syftar just till att lyfta fram alla de små och stora idéer som våra medarbetare har. Vi behöver bli bättre på att sätta oss in i kundens situation och betrakta vår egen verksamhet i ett utifrånsperspektiv. Vi behöver ständigt påminna oss om för vem vi ska skapa värde.

Kompetens och ledarskap handlar bland annat om att ha rätt person med rätt kompetens på rätt plats. Vidare kommer det att ske stora pensionsavgångar och konkurrensen om kompetensen och talangerna hårdnar. Därför jobbar vi med vår arbetsgivarimage, för att kunna attrahera de bästa kandidaterna på arbetsmarknaden. Samtidigt ska vi öka den interna rörligheten inom företaget för att utveckla våra befintliga medarbetare och undvika att tappa kompetent personal. Och givetvis satsar vi ytterligare på vår ledarutveckling. Våra ledare är kittet som kopplar ihop våra betydande initiativ.

#### Klimatstrategi och andra hållbarhetsfrågor

Arbetet med hållbar utveckling är en naturlig och självklar del av vår ambition att vara ett ansvarstagande företag med verksamhet från jord till bord. En viktig grund är att implementera Lantmännens uppförandekod i hela verksamheten. Uppförandekoden är baserad på principerna i FN:s ramverk för ansvarsfullt företagande, Global Compact, som vi undertecknade i april 2009. Under 2010 har de första leverantörsrevisionerna ägt rum. Läs mer om det på ► sid 60

Vi har under 2010 antagit en ny klimatstrategi. Målet är att minska koldioxidutsläppen med 40 procent till år 2020 och 15 procent till år 2013 jämfört med år 2009. Det kommer att kräva ökat energieffektiviseringsarbete, satsning på förnybara alternativ, en gemensam syn på framtidens energipriser och integrering av miljöfrågan i centrala processer såsom investeringsprocessen.

#### Vi fortsätter som ett Lantmännen

För att nå framgång krävs att vi fortsätter att bli en mer resultatorienterad organisation som jobbar som ett och samma företag mot gemensamma mål och med gemensamma värderingar. Med en lantbruksverksamhet som bidrar till ett livskraftigt lantbruk och med Grodden som garant för kvaliteten på våra produkter möter vi framtiden ännu starkare än i dag. Jag vill dock än en gång framhäva att vi måste fortsätta att "bromsa", det vill säga driva våra besparingsprogram och ta strukturgrepp, för att ha råd att "gasa", det vill säga investera för framtiden. Vi ska uppnå vårt mål på 10 procents avkastning på eget kapital efter skatt och samtidigt ses som ett ansvarstagande, innovativt och kundorienterat företag som ligger i tiden. Och vi har redan kommit en bra bit på den resan!

Stockholm, februari 2011

Per Strömberg  
Vd och koncernchef, Lantmännen

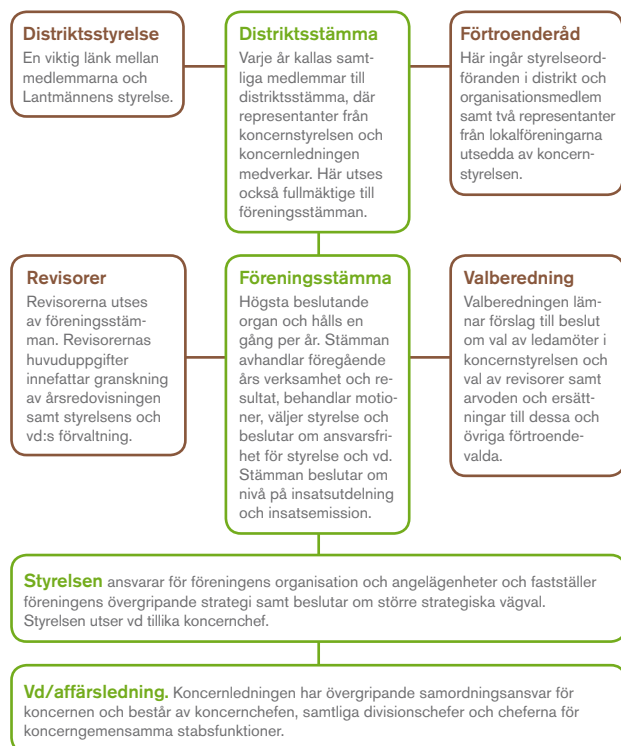
# Ett bondeägt företag

I Lantmännen är lantbrukaren medlem i en ekonomisk förening, som i sin tur äger en industridel. Vinsten från denna går tillbaka till den ekonomiska föreningen som beslutar hur stor del som ska återinvesteras i verksamheten och hur mycket som ska betalas till medlemmarna i olika former. På så sätt fullgör Lantmännen uppdraget att bidra till lönsamhet på ägarnas gårdar och maximera avkastningen på ägarnas kapital.

Vid början av 2011 uppgick antalet direktmedlemmar till 30 947. Dessutom fanns 3 593 medlemmar i 22 anslutna lokalföreningar i södra och västra Sverige. Lokalföreningarna fungerar som lokala inköpsföreningar genom avtal med främst Lantmännen Lantbruk. Kalmar Lantmän, med 1 947 medlemmar, är organisationsmedlem i Lantmännen. För att bli medlem i Lantmännen ska man bedriva lantbruks- eller livsmedelsproduktion.

## Lantmännens medlemmar och ägare

Lantmännen ägs av 36 000 lantbrukare runt om i landet. Medlemmarna består av direktanslutna medlemmar, lokalföreningar och organisationsmedlem. Företaget är kooperativt och varje medlem har en röst.



## Distriktsorganisation

Distrikten är basen för medlemmarnas roll som ägare av Lantmännen. I varje distrikt finns en styrelse som arbetar med lokala frågor och den samlade Lantmännenkoncernen. Distriktsstyrelsen ansvarar också för medlemsfrågorna. Som stöd för distrikten finns regionalt medlemsansvariga anställda vid Lantmännens avdelning för Ägarrelationer. Lantmännens distriktsstämmor under 2010 genomfördes mellan den 15 och 26 mars.

Under 2010 har en stor satsning på utbildning genomförts. Temat har varit "Vinnande kommunikation" med inriktning på presentation och argumentation. I slutet av november genomfördes det årliga framtidsseminariet för distriktens stipendiater. Under hösten påbörjade Lantmännens Framtidsgrupp sitt arbete. Framtidsgruppen sorterar direkt under styrelsen och består av 13 yngre lantbrukare. Uppdraget är att presentera förslag från den yngre generationen lantbrukare i såväl ägar- som nyttjarfrågor.

## Distriktsindelning 2010

Lantmännens ägarorganisation är från januari 2010 indelad i 29 distrikt med varsin distriktsstämma.



A man wearing a black cap and a red, green, and white plaid short-sleeved shirt is leaning over a green bucket. He is holding a metal tool, possibly a shearer's clipper, and appears to be working on a sheep. The sheep are white with thick wool. One sheep in the foreground has a yellow ear tag with the number 04356. The background shows a grassy field and a wooden fence under a clear sky.

**1,2** miljarder SEK utdelat i  
efterlikvid och återbäring sedan 2000

## Ägarmöten året runt



### Föreningsstämma

Lantmännens ordinarie föreningsstämma 2010 hölls den 5 maj i Stockholm. Stämman behandlade en rad motioner, bland annat rörande forskning och inhemska proteingrödor. Stämmans mest engagerade diskussion kom att handla om ägardirektiv. Efter en lång diskussion beslutade stämman att återkomma till frågor om Lantmännens långsiktiga strategi vid höstens distriktsstyrelsekonferens. Vidare informerade ordföranden om att Lantmännen Lantbruk läggs direkt under koncernstyrelsen, samt att styrelsen för Lantmännen Lantbruk avvecklas och ersätts med en referensgrupp. Referensgruppen består av samtliga distriktsordföranden och ska hålla möten två gånger om året.

Vid fullmäktigedagen den 6 maj presenterades Lantmännens delårsrapport och aktuella frågor inom Lantmännen Lantbruk.

### Distriktsstyrelsekonferens

Den 16 november hölls årets distriktsstyrelsekonferens där samtliga ledamöter i distriktsstyrelserna samlades. Mötet ägnades främst åt Lantmännens ägarmål och strategi för 2011-2013. Under mötet fanns möjlighet för ledamöterna att via datorer föra dialog, skicka in kommentarer och frågor som sedan följdes upp. Mötet beslutade att ge distriktsstyrelserna i uppdrag att återkoppla ett antal frågor om Lantmännens verksamhet och inriktning.

### Förtroenderåd

Förtroenderådet hade under 2010 fyra protokollförda möten. Ett konstituerande möte hölls i samband med föreningsstämman. Tillsammans med ledamöterna i dotterbolagsstyrelserna har två utbildningstillfällen arrangerats i Stockholm. Den 18-19 februari var temat distriktsstyrelsernas uppdrag och ledarskap, och den 27-28 oktober kommunikation och media. Den 22 september hölls ett extra förtroenderåd med anledning av en debatt som förts kring en leverantör till Lantmännen. Möten har också hållits per telefon, där förtroenderådet informerats om det ekonomiska läget i samband med att delårsrapporter offentliggjorts, samt i anslutning till avyttringar, större organisatoriska förändringar och liknande frågor.

### Referensgrupp för Lantmännen Lantbruk

Den nya referensgruppen har hållit två möten. Mötena har haft inriktning på förändringsarbetet och de åtgärdsprogram som pågår inom Lantmännen Lantbruk.

### FRÅGOR TILL:

#### Göran Brynell

Lantbrukare, Vellinge

Att äga Lantmännen – vad betyder det för dig?

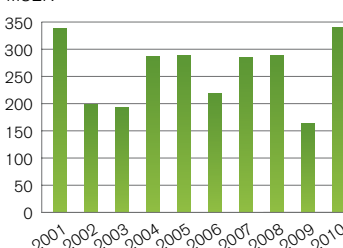
” För mig är ägandet i Lantmännen lika viktigt som nyttjandet. Jag jämför avkastningen på mina insatser och övriga medel i Lantmännen med andra placeringar, och det inte någon dålig affär. Ambitionen att utveckla ägandet genom handel med emissionsinsatser tycker jag är ett steg i rätt riktning. Det ger mig valfrihet och möjlighet att vara mer aktiv. Jag vill att min förening ska vara konkurrenskraftig på alla plan – både på gårdsplanen och på den finansiella spelplanen!

Finns det fler perspektiv på ägandet i Lantmännen?

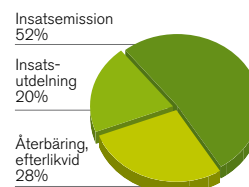
” Industridelen i koncernen är en stor tillgång. Både för resultatet och för stoltheten. Våra kända och starka varumärken gör det extra roligt att berätta för vänner och bekanta att det faktiskt är vi lantbrukare som äger Lantmännen.



Utdelning<sup>1</sup>  
MSEK



Fördelning 2010



<sup>1</sup> Inklusivt återbäring och efterlikvid.



# Ägarnytta

Lantmännen ska över tid generera en jämn och stabil utdelning till medlemmarna. För 2010 föreslås att 340 MSEK delas ut i olika former av utdelning.

För 2010 föreslår styrelsen att en utdelning på 340 MSEK ska gå ut till ägarna som återbäring, efterlikvid, insatsutdelning och insatsemission. Lantmännens utdelningspolicy syftar till att över tid generera en jämn och stabil utdelning. Utdelningsnivån ska anpassas till bland annat finansiell ställning, resultat, kassaflöde, strategiskt investeringsbehov och förväntad lönsamhet. Målet är att dela ut cirka 40 procent av Lantmännens resultat exklusive jämförelsestörande poster. Utdelningen 2010 motsvarar cirka 40 procent. Ägarna får del i Lantmännens vinst genom utdelning i flera former:

- ▶ *Återbäring och efterlikvid*, som betalas i förhållande till lantbrukarnas affärer med föreningen. Den beräknas i procent av köp och försäljning till Lantmännen under året. Styrelsen beslutar vilka produktområden som utgör grund för återbäring och efterlikvid.
- ▶ *Insatsutdelning*, eller ”ränta” på insatskapitalet, som lämnas i förhållande till hur mycket inbetalda och emitterade insatser medlemmen har. Stämman beslutar om insatsutdelningen efter förslag från koncernstyrelsen.
- ▶ *Insatsemission*, som innebär att en del av årets vinst förs över till medlemmarnas individuellt ägda insatskapital, emissionsinsatser. Stämman beslutar om nivån på insatsemissionen efter förslag från koncernstyrelsen.

Återbäring och efterlikvid baseras i huvudsak på det resultat som uppnås i den insatsgrundande lantbruksnära verksamheten, division Lantbruk och division Maskin. 95 MSEK betalas i år ut som återbäring och efterlikvid. Insatsutdelning och insatsemission baseras i första hand på det resultat som uppnås i de icke insatsgrundande, industriella verksamheterna, division Energi

och division Livsmedel. Ett bra resultat inom de industriella verksamheterna innebär alltså en tydlig ägarnytta.

Insatsemissionen beräknas på medlemmens inbetalda och emitterade insatser samt insatsgrundande omsättningen med Lantmännen. Fördelningen är 3/4 på insatserna och 1/4 på om-sättningen. Förslaget till insatsemission och insatsutdelning uppgår till 245 MSEK, vilket innebär en avkastning på 18 procent på det inbetalda och emitterade kapitalet. Dagen för föreningsstämman har fastställts som avstämningsdag, då innehavet ger rätt till utdelning i form av insatsutdelning och insatsemission.

## Insatskapital

Lantmännens medlemmar bidrar med riskkapital genom insatsen i föreningen. Vid utgången av 2010 uppgick insatskapitalet till 1 350 MSEK, motsvarande 13 procent av Lantmännens totala egna kapital. Insatskapitalet fördelar sig på 612 MSEK inbetalt och 738 MSEK emitterat kapital, kallade emissionsinsatser. Insatsen beräknas som 15 procent av medlemmens genomsnittliga omsättningsvärde med Lantmännen under de senaste fem åren. Bas för insatsen är handeln med Lantmännen Lantbruk, inklusive petroleum och division Maskin. Lägsta insats är 10 000 SEK. Det finns också ett insatsstak som är 450 000 SEK, eller 15 procent av gränobeloppet som uppgår till 3 MSEK. Direktmedlem får frivilligt höja sin insatsskyldighet upp till sitt genomsnittliga omsättningsvärde.

## Handel med emissionsinsatser

2009 introducerades möjligheten att handla med det emitterade kapitalet mellan medlemmar. Under 2010 genomfördes åtta handelsomgångar. Totalt var omsättningen drygt 4,7 miljoner, där 66 köporder och 104 säljorder ledde till affär. Transaktionspriset varierade mellan 92 och 102 procent av nominellt värde. Se ▶ [www.lantmannen.com/emissionsinsatser](http://www.lantmannen.com/emissionsinsatser)

Ingen handel har skett med förlagsandelar.

Utdelningen på förlagsandelarna uppgår 2010 till 5,5 procent i enlighet med information i prospektet, motsvarande 3 MSEK.

## Utdelning

MSEK	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Återbäring, efterlikvid <sup>1</sup>	95	1	122	83	64	139	199	154	161	144
Insatsutdelning <sup>2</sup>	68	63	57	50	56	50	49	38	38	23
Insatsemission <sup>2</sup>	177	100	110	151	99	100	39	-	-	171
<b>Totalt</b>	<b>340</b>	<b>164</b>	<b>289</b>	<b>284</b>	<b>219</b>	<b>289</b>	<b>287</b>	<b>192</b>	<b>199</b>	<b>338</b>
Insatsutdelning och insats-emission i % av insatskapital	18%	13%	14%	20%	13%	14%	9%	4%	4%	19%

<sup>1</sup> Redovisat belopp kan inkludera justering avseende föregående år. <sup>2</sup> Enligt styrelsens förslag för 2010.

## Medlemsinsatser

MSEK	2010	2009	2008
Inbetalda medlemsinsatser	612	606	593
Emitterade medlemsinsatser	738	660	564
<b>Summa</b>	<b>1 350</b>	<b>1 266</b>	<b>1 157</b>



”

Åkermarken är  
utgångspunkten  
för Lantmännens  
hela verksamhet



# Strategi för lönsam tillväxt

Lantmännens övergripande uppdrag är att utnyttja den samlade kraften i organisationen för att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar samt maximera avkastningen på deras kapital i föreningen. Uppdraget har delats in i åtta grundstrategier.

## Skapa affärsmöjligheter för Lantmännens ägare

*Lantmännens mål är att vara ägarnas bästa affärspartner samt skapa och utveckla affärsmöjligheter som bidrar till lönsamheten på ägarnas gårdar.*

Lantmännen utvecklar affärsmöjligheter och skapar förutsättningar för ett konkurrenskraftigt svenskt lantbruk. Riktade aktiviteter finns inom ett antal av Lantmännens verksamheter.

## Fokus på kärnaffärerna

*Utveckla Lantmännens produktportfölj för att optimera ägarnytta och långsiktig lönsamhets- och tillväxtpotential genom att aktivt arbeta med företagsförvärv och företagsavyttring.*

Lantmännens portföljstrategi syftar till att bli smalare och vassare. Satsningsområden är affärsområdena Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Unibake samt Lantmännen Cerealia och Swecon.

## Ökad kostnads- och kapitaleffektivitet

*Öka kostnads- och kapitaleffektiviteten genom kontinuerligt förbättringsarbete.*

Med ökad kostnads- och kapitaleffektivitet frigörs resurser till Lantmännens framtidsatsningar på bland annat Lantmännens varumärken och produktutveckling. Viktiga områden att effektivisera är varuflödet, bland annat inköp och produktion samt att driva strukturrationaliseringar.

## Utveckla starka varumärken

*Utveckla och investera i Lantmännens varumärken för långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft.*

Lantmännen har i dag många kända produktvarumärken. Satsningen på Lantmännenvarumärket och att koppla samman Lantmännen med våra produktvarumärken ska göra att våra kunder och konsumenter blir tryggare i sina val. Det bidrar till ökad lönsamhet och konkurrenskraft.

## Utveckla produktportföljen genom aktivt forsknings- och utvecklingsarbete

*Skapa långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft genom forskning och utveckling.*

Satsningar inom FoU och produktutveckling måste bli än mer kraftfulla för att säkerställa en långsiktig tätposition på marknaden.

## Förbättra samarbetet med Lantmännens kunder

*Stimulera till en ökad efterfrågan genom att utveckla samarbetet med kunderna.*

I kedjan från jord till bord finns det potential att förstärka erbjudandet till olika kundgrupper för att bli kundens första val.

## Hållbar utveckling

*Utveckla Lantmännens arbete inom hållbar utveckling till att vara en ansvarsfull aktör inom våra verksamhetsområden.*

Säkerställa ansvar och utveckla affärerna i hållbar riktning för att bidra till lönsamhet på kort och lång sikt.

## Medarbetare och organisation

*Kontinuerligt utveckla vår organisation och medarbetarnas kompetens för att nå våra mål.*

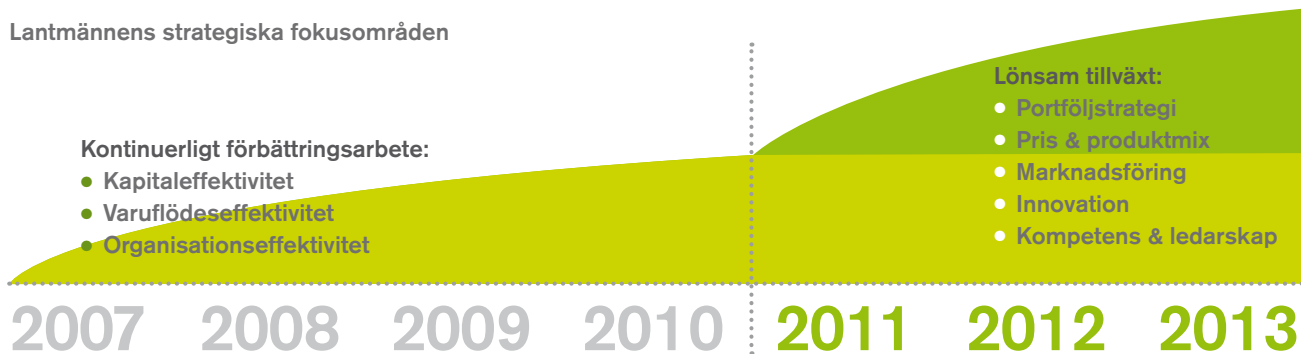
Det är avgörande för vår framgång att varje medarbetare är delaktig och presterar. Lantmännens utveckling är beroende av individens utveckling.

*Vigg och Anders Carlström, Viggby gård.*



# Kontinuerligt förbättringsarbete – sagt och gjort

## Lantmännens strategiska fokusområden



En ökad kostnads- och kapitaleffektivitet samt att utveckla organisationen genom kontinuerligt förbättringsarbete har varit i fokus för Lantmännens strategiska arbete de senaste åren. Nästa fas i utvecklingen är fem strategiska fokusområden för att skapa lönsam tillväxt med bibehållet fokus på kontinuerligt förbättringsarbete.

### Kapitaleffektivitet

Avkastning på operativt kapital  
Cash Race  
Investeringar

**Sagt:** Minskad kapitalbindning och förbättrat kassaflöde ska uppnås genom finansiell målstyrning och ökat fokus på kassaflöde och avkastning på operativt kapital. Det koncerngemensamma programmet Cash Race lanserades med målet att frigöra bundet kapital, främst i kundfordringar, varulager och omförhandlade betalningsvillkor till leverantörer.

**Gjort:** Avkastning på operativt kapital är vårt viktigaste styr- och mål i vår organisation och har implementerats i den ekonomiska rapporteringen. Cash Race har hittills bidragit till en signifikant minskning av rörelsekapitalets andel av försäljningen från 24 procent till 18 procent. Totalt har 4 100 MSEK frigjorts. Striktare investeringskriterier har ställts upp med krav på kortare återbetalningstid.

**Framtid:** Fortsatt minskning av rörelsekapitalets andel av försäljningen, med minst en halv procentenhet om året till 2013.

### Effektivitet i varuflödet

LEAD (Learn, Engage, Analyze, Do)  
Inköpseffektivitet  
Processeffektivitet

LEAD har inneburit att våra anställda tar mer ansvar än någonsin.  
Peter Hermes  
Lantmännen Unibake

**Sagt:** Effektivitet i varuflödet ska uppnås genom ett systematiskt och kontinuerligt förbättringsarbete på alla nivåer inom inköp, logistik och produktion. LEAD är ett program och verksamhetssystem som omfattar förändringsledning, analys- och problemlösningsmetoder samt kompetensutveckling och målstyrning. Parallellt med detta ska anläggningsstrukturen

kopplat till produktion och lager effektiviseras. En enhetlig styrning och effektivisering av Lantmännens inköp ska uppnås genom implementering av sortimentsöversyn och inköpskonsolidering.

**Gjort:** Det totala arbetet med varuflödeseffektiviseringar har under 2010 nått målet på 500 MSEK. Implementeringen av LEAD har påbörjats i 87 anläggningar och hittills engagerat cirka 1 000 medarbetare med bra resultat. Vår produktionsstruktur har konsoliderats ytterligare genom att flera anläggningar har stängts och flera inköpskategorier styrs nu i enlighet med den nya modellen.

**Framtid:** LEAD fortsätter att implementeras i Lantmännen med stort fokus på utbildning av medarbetare och förändringsledning. Lite drygt 150 anläggningar kommer att arbeta efter LEAD-modellen år 2013. Strukturrationaliseringen på anläggningsidan fortsätter och arbetet med att förbättra processer inom produktion, inköp och logistik fortsätter.

### Organisationseffektivitet

Effektivitet & struktur  
Kompetens & ledarskap

**Sagt:** Shape är ett långsiktigt besparingsprogram som syftar till att till 2012 sänka Lantmännens administrationskostnader med 400 MSEK på årsbasis jämfört med 2009.

**Gjort:** Implementeringsarbetet fortgår och hittills har årliga besparingar på 300 MSEK uppnåtts. Verksamheten har effektiviserats och organiserats utifrån ett kundperspektiv. En omfattande kompetensväxling har initierats med målet att rätt person med rätt kompetens ska arbeta på rätt plats i organisationen.

**Framtid:** Besparingsprogrammet fortsätter med målet att 2012 nå 400 MSEK i årliga kostnadsbesparingar.

# Fem fokusområden för lönsam tillväxt

Lantmännens strategiska huvudfokus skiftas successivt från besparingar och effektivisering till att också skapa lönsam tillväxt. Effektivitet och kostnadskontroll har fortsatt en central roll, men därutöver prioriteras nu fem strategiska fokusområden för affärsutveckling och lönsam tillväxt.

## Portföljstrategi

Inom fokusområdet för Lantmännens portföljstrategi utvärderas och prioriteras affärsverksamheterna bland annat med hjälp av lönsamhetskriterier och ägarnytta. I dag omfattar Lantmännens portföljen 25 olika verksamheter. Samtliga affärer utvärderas årligen i syfte att optimera Lantmännens långsiktiga avkastning och tillgodose kraven på ägarnytta. Jämförelser med andra bolag används för att utvärdera verksamheternas prestationer relativt konkurrerande verksamheter. Under parollen ”smalare och vassare” allokeras resurser från lågpresterande verksamheter till lönsamma verksamheter med tillväxtpotential.

**Mål:** Fortsatt koncentration av Lantmännens verksamheter från nuvarande 25 till 20 verksamheter till 2013.

## Utvärdering av portföljstrategin

I samband med koncernens strategiprocess utvärderas och prioriteras årligen Lantmännens portföljinnehav. Innehaven bedöms utifrån två sammanvägda utvärderingskriterier; lönsamhet och ägarnytta. I utvärderingen ingår att värdera Lantmännens respektive affärer med jämförbara verksamheter både i Sverige och internationellt i en konkurrentanalys. Detta utgör också en del av grunden till avkastningsmålen för respektive affär.

## Pris och produktmix

Lantmännen kommer att lägga ett ökat fokus på produkter och kunder som skapar lönsamma affärer samt erbjudanden som ger lönsamhet och tillväxt på sikt. Fokusområdet pris och produktmix handlar enkelt uttryckt om att öka försäljningen inom de områden där vi har bäst marginal. Syftet är att undvika volymfixering, och istället växa lönsamt med produkter som har ett mer värde för kunden och som vi kan ta betalt för. Detta utgör själva kärnan i begreppet lönsam tillväxt. En renodling och koncentration av produktsortiment och varor i sortimentet genomförs.

**Mål:** En översyn av produkter i alla verksamheter som leder till en förväntad minskning av antalet artiklar inom varje produktkategori.

## Marknadsföring

Ökad marknadsföring inom främst livsmedelsverksamheten krävs för att skapa lönsam tillväxt. Ett fortsatt arbete med att stärka kopplingen mellan Lantmännen och varumärkena inom livsmedelsdivisionen, där Grodden är symbolen som förenar oss och står som garant. Det innebär att produktvarumärkena och produkt erbjudanden utvecklas i linje med vår ambition att ta ansvar från jord till bord.

**Mål:** Minst varannan svensk konsument ska associera Lantmännen som ett ansvarstagande livsmedelsföretag år 2013. Varumärkena AXA, Kungsörnen, Amo, Regal och Kronfågel prioriteras. Dessa ska ha stärkt sin ställning hos konsumenterna genom marknadskommunikation och attraktiva kunderbidanden.



## Lantmännens strategier och aktuella fokusområden

Strategi/fokusområde	Portföljstrategi	Pris och produktmix	Marknadsföring	Innovation	Kompetens och ledarskap
Skapa affärsmöjligheter för ägarna	●			●	●
Fokus på kärnaffärerna	●			●	●
Ökad kostnadseffektivitet		●		●	●
Utveckla starka varumärken		●	●	●	●
Utveckla produktportföljen		●	●	●	●
Förbättra samarbetet med kunderna		●	●	●	●
Hållbar utveckling		●	●	●	●
Medarbetare och organisation				●	●

## Innovation

Att fokusera på innovation innebär att Lantmännen ska arbeta med att ta fram *nya produktionsätt, nya produkter, nya försäljningskoncept, nya affärsmodeller och nytt arbetssätt* – helt enkelt nya smarta idéer som kan skapa värde för koncernen.

En viktig del av innovationsarbetet är all den forskning och utveckling som Lantmännen bedriver. Men innovationer utvecklas i alla delar av verksamheten – ett nytt effektivt arbetssätt är också en innovation. Lantmännen har många exempel på framgångsrika innovationer och det är en stor utmaning att lyfta fram och dra nytta av den innovationskraft som finns.

**Mål:** Att arbeta för fler innovationer i hela Lantmännen och att synliggöra goda exempel för att sprida kunskap om innovationernas värde. Vidareutveckla ledarskap som uppmuntrar till nytänkande för att understödja högre marginaler, lägre kostnader, nya affärsidéer och bättre ägarnytta inom Lantmännen.

### Exempel på innovation: Strategiska allianser

Det är stark konkurrens inom växtförädlingen och utvecklingsarbetet är både långsiktigt och kostsamt. Höstraps är en strategiskt mycket viktig gröda för Lantmännen och förädlas för den Europeiska marknaden. Lantmännen (genom SW Seed) har ingått i en strategisk allians med Florimond Desprez i Frankrike och Elsoms Seeds i England i form av ett joint venture. Genom samarbetet har Lantmännen lyckats skapa mycket goda förutsättningar för det gemensamma förädlingsprogram som leds och styrs av SW Seeds höstrapsförädlare Werner Horn i Tyskland. Genom samarbetet uppnås också en direkt tillgång till den franska och engelska marknaden samtidigt som Lantmännen står för försäljningen av sorterna på SW Seeds hemmamarknader.

### Exempel på innovation: Forskning och utveckling

Under 2010 har Lantmännen BioAgri tagit fram ett nytt biologiskt preparat för betning av ärter som alternativ till kemisk betning. BioAgri har även utvecklat bakterieisolatet MS100, en vanligt förekommande jordbunden bakterie som visat positiv effekt på utveckling av rötter och tillväxt på olika grödor. Försök har gjorts och resultaten visar enhetligt en skördeökning på mellan 5 och 25 procent samt mindre mottaglighet för sjukdomar. BioAgri avser att utveckla denna produktprototyp till en marknadsfärdig produkt för yrkesodling.

### Exempel på innovation: Nya affärsidéer

Som ett led i att hitta nya användningsområden och nya marknader för sina produkter har Lantmännen Reppe som en del av det pågående expansionsprojektet i Lidköping utvecklat teknik för att producera stärkelse till pappersindustrin. Detta har resulterat i Lantmännens första kontrakt för att leverera stärkelse till pappers- och emballageindustrin.

## Kompetens och ledarskap

Lantmännen jobbar med arbetsgivarimage för att attrahera rätt kompetens. Gott ledarskap är den viktigaste faktorn för bra prestationer och under 2010 har många chefer genomgått utbildning och vidareutveckling. Lantmännens obligatoriska ledarutveckling innefattar medarbetarsamtal, arbetsmiljö, arbetsrätt, förändringsledarskap samt hälsofrämjande ledarskap.

**Mål:** Öka den interna rörligheten, identifiera och synliggöra duktiga medarbetare. Alla chefer ska genomföra medarbetarsamtal samt utvärdera prestation och enas om framtida mål.

## Fibergröt med linfrön

### Till 4 portioner:

4 dl fiberhavregryn  
8 dl vatten  
1 msk linfrön  
1 tsk kanel  
1 krm salt  
1 äpple

### Till servering:

Mjölk eller havredryck

Lägg havregryn, vatten, linfrön, kanel och salt i en kastrull

Koka upp, sänk värmen och sjud gröten på svag värme i 10 minuter. Rör om då och då.

Riv äpplet med skalet kvar och blanda ner i gröten. Servera med mjölk eller havredryck naturell. Färska bär är gott till.

Fler recept finns på ► [www.lantmannen.se/recept](http://www.lantmannen.se/recept)



# Finansiella mål och målstyrning

Stabilisering och normalisering kännetecknade den finansiella utvecklingen i omvärlden under 2010, även om fortsatta internationella obalanser skapar viss osäkerhet inför framtiden. Lantmännens lönsamhet återhämtade sig starkt. En fortsatt positiv utveckling märktes tydligt som ett resultat av de åtgärder som initierades under 2009 i syfte att effektivisera kapitalanvändningen och höja lönsamheten.

## Finansiella mål

Lantmännen har två övergripande mål

- ▶ Avkastningen på eget kapital ska uppgå till minst 10 procent.
- ▶ Soliditeten ska uppgå till minst 40 procent över en konjunkturcykel.

För att uppnå avkastningsmålet arbetar Lantmännen med att öka resultatet och kapitalavkastningen i samtliga affärer. Kraftfulla åtgärder har genomförts för att förbättra varuflöde, kapitaleffektivitet och organisationseffektivitet. Samtidigt har den ekonomiska styrningen i Lantmännen stärkts genom implementeringen av styrtal som på ett bättre sätt än tidigare innefattar kapitaleffektivitet. Genom målnedbrytning till samtliga delar av organisationen har ansvar blivit tydligare och organisationens samlade ansträngningar kunnat styras mot de koncernövergripande målen.

## Finansiell utveckling i sammandrag

Lantmännens finansiella ställning fortsatte att stärkas under året. Avkastningen på eget kapital ökade till 7,0 procent (1,8) och soliditeten stärktes till 38,6 procent (34,5). Under 2010 såldes Lantmännen Finans AB:s leasing- och avbetalningsavtal, vilket bidrog till den förbättrade soliditeten med 1,6 procentenheter.

Balansomslutningen uppgick till 27 009 MSEK (29 630). Under 2010 tecknades ett nytt treårigt syndikeringsavtal med en grupp av banker om totalt 3 miljarder SEK. Dessutom slöts femåriga bilaterala avtal om sammanlagt 2,8 miljarder SEK med garanti från Exportkreditnämnden (EKN). Lantmännens betalningsberedskap (summan av tillgängliga likvida medel och outnyttjade bankkrediter) uppgick vid årsskiftet till 3,6 miljarder SEK (2,6 miljarder SEK).

## Investeringar

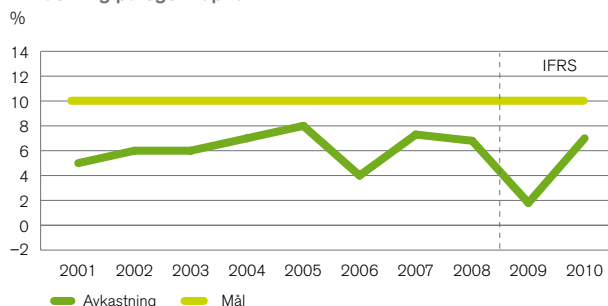
Lantmännens investeringar i anläggningstillgångar uppgick under 2010 till 1 587 MSEK (1 538). Under 2009 började striktare avkastningskrav med kortare återbetalningstid att tillämpas. Alla investeringar bedöms utifrån ett lönsamhetsperspektiv och prioriteras i enlighet med Lantmännens portföljstrategi. Som huvudregel godkänns enbart expansions- och effektivitetsinvesteringar med kortare återbetalningstid än fyra år.

Den enskilt största investeringen avsåg den pågående etableringen av wienerbrödsbageriet i Bedford, England. Övriga större investeringsprojekt i Lantmännen omfattar bland annat en utbyggnad av Reppes finsprits- och stärkelseanläggning i Lidköping samt utbyggnad av kycklingslakteriet i Valla.

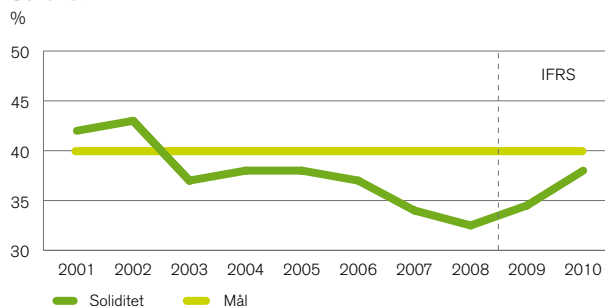
## Kassaflöde

Lantmännens kassaflöde före finansieringsverksamheten för 2010 uppgick till 2 692 MSEK (2 272). Den löpande

Avkastning på eget kapital



Soliditet



verksamheten gav under året ett positivt kassaflöde på 2 157 MSEK (3 555) som förklaras främst av ett förbättrat rörelse-resultat. Kassaflödet från finansieringsverksamheten påverkades främst av att Lantmännen Finans AB:s leasing- och avbetalningsavtal överläts till ett av Swedbank Finans dotterbolag. Det totala kassaflödet från investeringsverksamheten, inklusive investeringar i anläggningstillgångar och verksamheter, uppgick till 535 MSEK (-1 283).

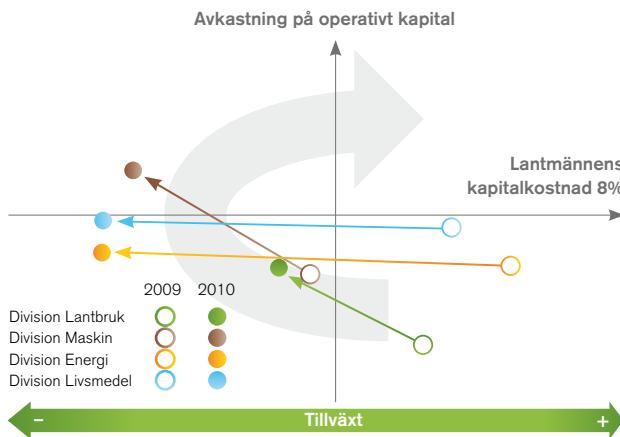
### Finansiell styrning, nyckeln till positiv utveckling

Lantmännen arbetar med finansiella styrmedel för verksamheten och formulerar specifika avkastningsmål för respektive affär. Dessa avkastningsmål uttrycks i procent på operativt kapital som varierar beroende på typ av affär och avkastningsnivåer för jämförbara bolag utanför Lantmännen. Lantmännens strävan är att uppnå en avkastning på operativt kapital för varje affär som minst ligger i nivå med jämförbara bolag.

När avkastningskravet är tydligt, såväl i planering som uppföljning, blir det också tydligt var Lantmännens tillväxt ska ligga för att förbättra lönsamheten. Framtida investeringar allokteras i linje med portföljstrategin, främst till områden som både uppfyller avkastningskravet och ger möjlighet till lönsam tillväxt.

### Avkastningsnivåer och tillväxt

Tillväxtregattan nedan visar hur avkastningsnivåer och tillväxt för Lantmännens divisioner utvecklas. I strategiprocessen används "regattan" på en nedbruten nivå (subsegment) som en vägledning i resursallokeringsarbetet.



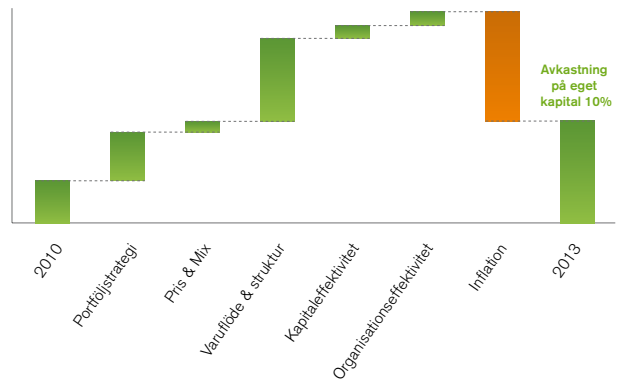
Ovanstående diagram, benämnt "Tillväxtregattan", är ett illustrativt exempel som visar divisionernas avkastningsnivåer och tillväxt under åren 2009 och 2010. Vertikalt framgår vilken avkastning på operativt kapital som uppnåtts under respektive år, medan tillväxten i operativt kapital jämfört med föregående år framgår av den horisontella positionen. En position till höger om diagrammets mitt innebär att divisionens operativa kapital ökat jämfört med föregående år, medan en position till vänster innebär att det operativa kapitalet minskat. En teoretiskt önskvärd utveckling för enheterna följer den skuggade pilen. Den innebär att tillväxt prioriteras i enheter som har en lönsamhet över kapitalkostnaden. Avkastningskravet för den kooperativa verksamheten inom division Lantbruk uppgår till 5 procent. Denna division kommer därför normalt att befinna sig positionerad under nivån för koncernens kapitalkostnad.

### Vägen till lönsamhetsmålet

Avkastningen på eget kapital når inte upp till målet under räkenskapsåret 2010. Lantmännens uttalade strategiska fokusområden för kommande år är direkt och indirekt kopplade till arbetet med att skapa lönsamhet. Här nedan visualiserar Lantmännens väg till lönsamhet. Bilden visar hur arbetet med de strategiska fokusområdena bidrar till lönsam tillväxt.

### Lantmännens brygga för lönsam tillväxt

Illustrativt exempel



Lönsambetsbryggan visar förändringen drivet av både kapital- och resultat-effekter. Lodrätt visualiserar vilka betydelse/storheter olika initiativ står för. Orange stapel visar negativ påverkan. Bryggan understryker betydelsen av att arbeta med varuflödes- och strukturfrågor som den enskilt största bidragsgivaren för att nå koncernens avkastningsmål. Diagrammet är illustrativt och visar önskat slutläge år 2013.

### Initiativ för lönsam tillväxt

Initiativ	Påverkan på lönsamhet
Portföljstrategi	Investeringar i affärsverksamheter som når eller överskrider Lantmännens avkastningskrav skapar tillväxt i lönsamma affärer. Detta ökar successivt den andel av Lantmännens intäkter som kommer från höglönsamma verksamheter och därmed också Lantmännens genomsnittliga lönsamhet.
Pris & Mix	Lantmännens produktgrupper och sortiment har olika lönsamhet. Tydligare lönsamhetskrav ställs på produktnivå varvid produkter med låg lönsamhet tas bort till förmån för satsningar på lönsamma produkter.
Varuflöde och struktur	Den enskilt största lönsamhetseffekten består även under kommande år i att effektivisera varuflödet och arbetet med strukturella frågor.
Kapitaleffektivitet	Genom initiativet Cash Race görs medel tillgängliga för offensiva investeringar med fastställda avkastningskrav istället för att bindas upp i rörelsen. Därmed höjer programmet Lantmännens avkastning.
Organisations-effektivitet	Besparingar sänker kostnadsmassan och ökar rörelseresultatet och lönsamheten. Programmet Shape löper vidare.



# Riskhantering och styrning

All affärsverksamhet är förenad med risker. Riskerna i Lantmännens verksamhet omfattar strategiska risker relaterade till bland annat varumärke och omvärldskrav, operativa risker såsom prisförändringar på energi och råvaror, samt finansiella risker. Riskhantering är en del av Lantmännens verksamhetsstyrning. Ett väl övervägt risktagande inom fastställda ramar bidrar till att nå verksamhetens mål.



## Riskhantering och styrning

Att identifiera och hantera risker tillhör det dagliga arbetet i Lantmännen och är en integrerad del av kontrollen och styrningen av verksamheten.

Kontinuerlig omvärldsbevakning och dialog med olika intressenter är av stor betydelse för att identifiera och följa utvecklingen av risker. Den operativa riskhanteringen utgår från ett systematiskt arbetssätt i hela verksamheten, utifrån Lantmännens uppförandekod och ett antal centrala policier.

Kraven på en transparent riskhantering ökar både genom Lantmännens egna krav och till följd av ökande förväntningar från såväl kunder som andra intressenter.

Risker förknippade med affärsutveckling och långsiktig planering hanteras främst genom att beslut av strategisk karaktär

diskuteras i koncernledningen och beslutas i koncernstyrelsen samt genom en årlig process för strategisk plan. Alla enheter är involverade i strategiprocessen, vilket säkerställer att planer och inriktning blir väl förankrade.

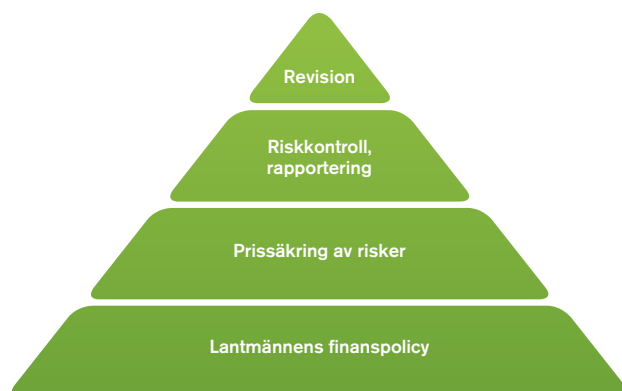
Basen för den operativa riskhanteringen är en uppförandekod och en systematisk hantering av risker i verksamheten. Kraven på en transparent riskhantering ökar både genom Lantmännens egna krav och till följd av ökande förväntningar från såväl kunder som andra intressenter.

Till grund för Lantmännens hantering av finansiella och råvarurelaterade risker ligger koncernens finanspolicy samt respektive affärsområdes specifika riskpolicies. I finanspolicyen beskrivs bland annat principer för koncernens finansiering, valutasäkring, motpartsrisker samt ansvarsfördelning rörande riskbegränsning inom bolaget. Lantmännen är beroende av tillgång på flera olika råvaror, och särskilt känslig för prisfluktuationer på spannmål, soja och raps. Hanteringen av prisförändringar på råvaror är en viktig faktor för konkurrenskraften och förbättrad lönsamhet men innebär samtidigt en risk för bolaget. Därför har även riskpolicies upprättats för råvaruhandel med tydliga gränser för den risk respektive affärsverksamhet får ta. Finans- och riskpolicies utvärderas och fastställs av koncernstyrelsen årligen eller vid behov.

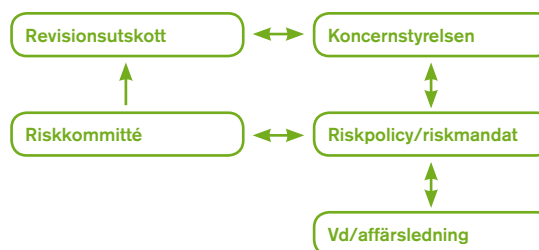
Lantmännens riskkommitté har till uppgift att tillse att de av styrelsen fastställda riskmandaten efterlevs. Kommittén har månatliga protokollförda möten och består av koncernens ekonomi- och finansdirektör, chefen för division Lantbruk, Internrevisionen samt nyckelpersoner från de centrala finansfunktionerna.

Rapporter skickas till koncernstyrelsens revisionsutskott efter varje möte.

Hanteringen av Lantmännens finansiering-, energi- och valutahandel görs på central nivå av koncernens finansfunktion



## Lantmännens finansiella riskhantering och styrning



som till sitt stöd har Lantmännens finanspolicy. I de delar där finansiell risk inte är centraliserade, till exempel inom råvaruhandel, har finansfunktionen ett kontroll- och uppföljningsansvar för att tillse att de givna riskmandaten ej överskrids. Utvecklingen av koncernens finansiella risker och råvarurisker rapporteras regelbundet till koncernstyrelsen via finansrapporten som bifogas till varje styrelsemöte.

### Riskhantering integreras i budgetprocessen

Sedan 2008 har Lantmännen bedrivit ett målmedvetet arbete för att utveckla en strukturerad och proaktiv riskhanteringsprocess, eller så kallad ERM-process (Enterprise Risk Management). I denna identifieras, värderas och rapporteras Lantmännens risker i samband med strategi- och affärsplaneringsprocessen. Om möjligt elimineras eller minimeras den oönskade händelsen via förebyggande åtgärder. Ett alternativ är att avhända sig risken via till exempel försäkringar eller avtal. Vissa risker kan dock inte elimineras eller överlåtas. Dessa är oftast en aktiv del av affärsverksamheten.

I samband med budgetprocessen görs en riskinventering på bolagsnivå. Denna dokumenteras i en riskmatris med beskrivning av risken samt kommentarer om hur den enskilda risken hanteras. De riskmatriser som tas fram i budgetprocessen sammanställs och utgör underlag för en samlad genomgång i respektive division. Syftet med dessa genomgångar är dels att kvalitets-säkra de underliggande analyserna, men också att väga samman de enskilda bolagens risker till en riskmatris för divisionen. Riskinventeringarna på divisionsnivå ligger sedan till grund för en värdering av vilka risker som utgör de mest väsentliga hoten mot koncernen.



2008      2009      2010

*Sedan 2008 har Lantmännen byggt upp en strukturerad och proaktiv riskhanteringsprocess, eller så kallad ERM-process (Enterprise Risk Management).*

### Nytt riskhanteringsystem

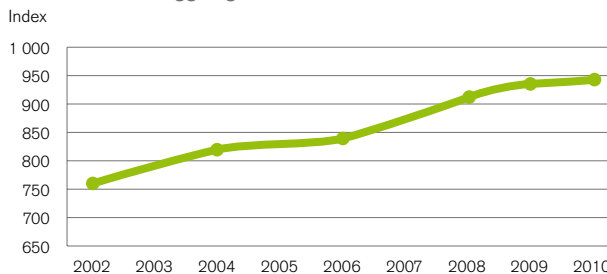
Lantmännen bedriver en omfattande råvaruhandel i framför allt spannmål med inköp både på den svenska och den internationella marknaden för att tillgodose industriverksamheten med insatsvaror och för försäljning av spannmål till svenska och internationella kunder. Denna handel är utsatt för såväl prisrisk som valutarisk och för att hantera denna risk har ett riskhanteringsystem kallat LARMA tagits i bruk. LARMA omfattar under 2010 spannmålshandeln inom Lantbruk Sverige och kommer under 2011 att integreras med flera verksamheter i spannmålskedjan.

### Systematiskt arbetsmiljö- och säkerhetsarbete

Till stöd för det skadeförebyggande arbetet i Lantmännen finns styrdokument. Vad gäller koncernens systematiska arbetsmiljö- och säkerhetsarbete, se ► [www.lantmannen.com/balanslivet](http://www.lantmannen.com/balanslivet)

I samband med besiktningarna värderas anläggningarnas säkerhetsnivå utifrån ett poängsystem. Lantmännen har tack vare ständiga förbättringar av anläggningarnas säkerhetstänkande successivt lyckats att förbättra det sammanlagda betyget. Förbättringarna har varit en positiv faktor i prisförhandlingarna med försäkringsbolagen. I nedanstående diagram beskrivs Lantmännens successiva förbättring av anläggningarnas säkerhetsnivå.

Lantmännens anläggningars säkerhetsnivå



### Risköversikt

Lantmännens förmåga att öka lönsamheten och avkastningen för ägarna är beroende av förmågan att bibehålla och utveckla starka marknadspositioner, att utveckla nya produkter och upprätthålla en kostnadseffektiv tillverkning. De marknader som Lantmännen agerar på är i de flesta fall mogna. Det innebär att efterfrågan är relativt stabil samtidigt som priskonkurrensen är stark inom flertalet produktkategorier. Lantmännen kan i framtiden möta både starka befintliga konkurrenter och nya aktörer som etablerar sig på Lantmännens marknader. Lantmännens konkurrenskraft säkerställs genom att organisation och processer kontinuerligt utvecklas och optimeras, samtidigt som riskerna i verksamheten hanteras strukturerat.

Genom riskhanteringsprocessen har ett antal huvudsakliga riskområden kunnat identifieras för Lantmännen. Ett urval av dessa och en övergripande beskrivning av hur respektive riskområde hanteras i Lantmännen, framgår på nästa sida.

Risköversikt	Beskrivning	Riskhantering
<b>Strategiska och operativa risker</b> <i>Reglering och tillsyn</i>	Lantmännens verksamhet är delvis tillståndspliktig och föremål för reglering och tillsyn och påverkas av förändringar i regelverket i Sverige och EU.	Koncernledningen gör löpande bedömningar av legala frågor, för att förutse och begränsa potentiell skada.
<i>Varumärkesrisker</i>	Om Lantmännens verksamhet bedrivs på ett sätt som inte är långsiktigt hållbart ur ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv riskerar det att skada Lantmännens varumärken.	Aktivt arbete med ansvar från jord till bord, i hela verksamheten. Implementering och uppföljning av Lantmännens uppförandekod.
<i>Konjunktur</i>	Affärsverksamheten påverkas av allmänna förändringar i konjunkturen, förändringar i efterfrågan inom specifika områden och av Lantmännens relativa konkurrenskraft på marknaden.	Lantmännen eftersträvar flexibilitet som gör att kostnadsläget kan anpassas efter konjunktursvängningar och har upprättat åtgärdsplaner för större förändringar i efterfrågan av t.ex. anläggningsmaskiner.
<i>Sjukdomsmitta</i>	Smittor som t.ex. salmonella i foderfabriker och animalieproduktion har potentiell stor resultatpåverkan vid incidenter.	För att begränsa risken har Lantmännen en omfattande egenkontroll för att förebygga smitta.
<i>Energipriser</i>	Kraftiga prissvängningar på el och gas på energimarknaden samt det faktum att Lantmännen förbrukar cirka 700 GWh/år, ger en betydande risk för negativ resultatpåverkan.	Lantmännen prissäkrar i upp till 36 månader beroende på de individuella affärernas förutsättningar med hjälp av finansiella terminskontrakt för en ökad förutsägbarhet.
<i>Råvarupriser</i>	Råvaror som spannmål, soja och raps utgör en stor del av Lantmännens totala kostnader och företaget är därför särskilt känsligt för förändringar i priset på dessa råvaror.	Lantmännen arbetar aktivt med prissäkring av råvaror genom avtal med leverantörer samt genom handel på den finansiella råvarumarknaden.
<i>Svensk etanolproduktion</i>	Etanolfabriken i Norrköping påverkas i hög grad av spannmålspriser och etanolprisets utveckling samt påverkas av politiska beslut som t.ex. EU:s tullregler kring drivmedelsetanol.	Lantmännen prissäkrar kontinuerligt spannmål. Lantmännen deltar aktivt i debatten om fördelarna med svensk etanolproduktion.
<i>Försäkringsbara risker</i>	Tillgångar såsom fastigheter och produktionsutrustning kan skadas vid t.ex. brand eller strömavbrott. Vid återtagande av livsmedelsprodukter kan stora kostnader uppstå, dels på grund av direkta kostnader, men även i form av minskat anseende bland konsumenter.	Lantmännen har sedvanliga försäkringsprogram avseende egendoms- och ansvarsrisker och arbetar systematiskt med att begränsa risken för incidenter. Via koncernens egna försäkringsbolag Dirual kanaliseras huvuddelen av försäkringsprogrammen. Därigenom minskas också den långsiktiga försäkringskostnaden.
<b>Finansiella risker</b>		
<i>Ränterisk</i>	Förändringar i marknadsräntan kan ge negativ påverkan på resultat och kassaflöden. Hur snabbt en ränteförändring får genomslag i räntenettot beror på lånens räntebindningstid.	Lantmännen upptar i huvudsak lån med kort räntebindning och lång kapitalbindning. För att förlänga räntebindningen har Lantmännen ingått ett antal ränteswapavtal.
<i>Kreditrisk</i>	Lantmännens finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisk gentemot finansiella och kommersiella motparter.	Lantmännen arbetar endast med banker som har en hög kreditvärdighet och som i första hand deltar i koncernens långfristiga finansiering. För att minimera kreditrisken på utestående kundfordringar har Lantmännen en policy som innebär särskild kreditprövning.
<i>Valutarisk</i>	Genom valutakursförändringar påverkas Lantmännens resultat, egna kapital och konkurrenssituation på olika sätt. Betalningsflöden och avtal i olika valutor skapar en valutarisk.	Lantmännens valutarisker hanteras centralt och målet är att minimera valutakurseffekterna genom att utnyttja inkommande valuta till betalningar i samma valuta. Därutöver säkras förväntade flöden genom finansiella instrument enligt riktlinjerna i Lantmännens finanspolicy.
<i>Refinansierings-/likviditetsrisk</i>	När lån och krediter ska omsättas finns risk för högre kostnader och begränsade möjligheter till ny finansiering. Likviditetsrisk är risken att betalningsförpliktelser inte kan uppfyllas på grund av otillräcklig likviditet.	Refinansieringsrisken begränsas genom spridning av motparter och förfalloprofiler på lån och skulder till kreditinstitut. I Lantmännens finanspolicy regleras likviditetsrisken genom att garanterade outnyttjade kreditfaciliteter och likvida medel ska överstiga 1 500 MSEK.
<b>Hållbarhetsrisker</b>		
<i>Uppförandekodrisker i leverantörskedjan</i>	Lantmännen har ett flertal leverantörer, många i närområdet men också i länder med hög riskprofil när det gäller till exempel arbetsmiljö, sociala villkor och korruption.	Aktivt arbete med att föra in leverantörsuppförandekoden i samtliga avtal samt uppföljning genom riskbedömningar, självutvärdering och revisioner.
<i>Råvarurisker</i>	Konsumenter och intressentorganisationer kräver frihet från GMO samt tydlig information om användningen av slam, växtnäring och växtskyddsmedel.	Öppen information, aktiv intressentdialog och särskilt fokus på sociala villkor och miljö för råvaror som importerats från andra delar av världen såsom soja, palmolja och sesamfrön.
<i>Produktsäkerhetsrisker</i>	Om Lantmännens produkter har brister finns risker för kunder och konsumenter.	Produkter utvärderas löpande ur säkerhetssynpunkt samt förses med tydlig produktinformation.
<i>Djuromsorgsrisker</i>	Konsumenternas krav på god djurhälsa och djuretik ökar.	Lantmännen säkerställer genom ett systematiskt arbete med utgångspunkt i uppförandekoden att produktion hanteras på ett etiskt godtagbart sätt.
<i>Risk med förändrade odlingsförutsättningar</i>	Markens bördighet, tillgång till vatten av god kvalitet och motståndskraft mot skadegörare kan påverkas av miljöförändringar.	Fortlöpande utveckling av odlingstekniker, sortförädling och geografisk anpassning. Kunskapen om verksamhetens beroende av och påverkan på ekosystemtjänsterna utvecklas löpande.

Läs mer om hållbarhetsstyrning ► sid 52 om finansiell riskhantering, Not 22 ► sid 114-116

# Olivspäckad kyckling med salvia och bacon

Till 4 portioner behöver du

## *Kyckling*

2 dl goda oliver,  
blandat svarta och gröna  
4 kycklingbröstfiléer  
4 skivor bacon  
8 färska salviablåd  
salt  
svartpeppar  
smör

## *Mathavre*

2 dl mathavre  
4 dl hönsbuljong  
250 gr haricots verts  
1 matsked smör

## *Örkräm*

3 dl crème fraiche  
1 citron, saft och skal  
1 vitlöksklyfta  
1 dl blandade hackade färska örter

## *Kyckling*

Värm ugnen till 200°C. Kärna ur och skiva oliverna. Krydda kycklingen med salt och peppar. Skär ett snitt i varje filé och fyll med oliver. Lägg på salviablåd och linda en baconskiva om varje filé. Bryn i smör. Lägg i en ugnssäker form och stek klart i ugnen cirka 12-15 minuter. Innetemperaturen ska vara 70°C.

## *Mathavre*

Koka mathavren i buljongen enligt anvisning på förpackningen. Förväll haricots vertsen. Rör ner smör i mathavren och lägg haricots verts överst. Toppa med kyckling.

## *Örkräm*

Mixa crème fraiche, citronskal och citronsaft samt vitlök och örter. Servera krämen till kyckling och mathavren.

Fler recept finns på ► [www.lantmannen.se/recept](http://www.lantmannen.se/recept)



# Division Lantbruk

En väl fungerande vardagsaffär med attraktiva erbjudanden till såväl kunder som leverantörer är högsta prioritet.

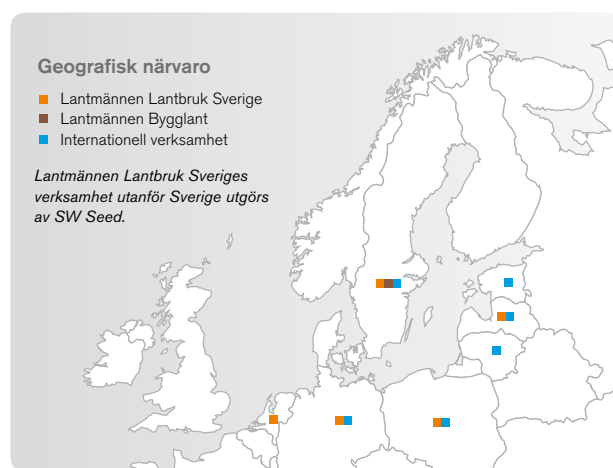
Division Lantbruk, som utgör Lantmännens kärnverksamhet, utvecklar och erbjuder produkter och tjänster som skapar förutsättningar för ett lönsamt och konkurrenskraftigt lantbruk. Produkterna marknadsförs under välkända varumärken som Nötfor, Piggfor, Pullfor, Renfor, Fårfor, Protect, SW och Krafft. Divisionen svarar för 30 procent av Lantmännens omsättning.

## Verksamheten

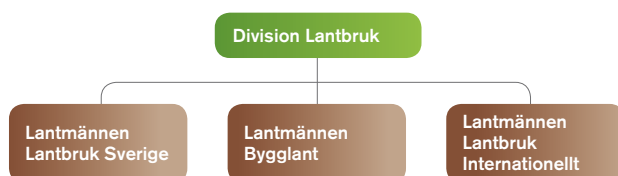
Monika Lekander utsågs i maj 2010 till ny chef för division Lantbruk. Tidigare var hon chef för division Energi.

Division Lantbruk har 1 199 anställda. Verksamheten har sin bas i Sverige, men finns även på den internationella marknaden. Divisionens övergripande mål är att skapa ett kundorienterat och lönsamt Lantmännen Lantbruk.

Under 2010 fortsatte Lantmännen Lantbruk arbetet med att skapa en större kundorientering i organisationen, stärka



konkurrenskraften på marknaden och förbättra lönsamheten. Ett åtgärdsprogram startades med målet att skapa ETT Lantmännen Lantbruk med EN kultur och ETT arbetssätt. En ny och plattare organisation är en förutsättning för att uppnå detta och under hösten har därför en ny organisationsstruktur presenterats. Beslut togs att integrera Lantmännen SW Seed i Lantmännen Lantbruk Sverige från den 1 januari 2011. Lantmännen Bygglant och Lantmännen Krafft finns kvar som separata bolag inom divisionen. Under året avvecklades den kvarvarande verksamheten i Solanum.



Nyckeltal division Lantbruk	2010	2009
Nettoomsättning, MSEK	11 111	10 664
Rörelseresultat, MSEK	82	-145
Rörelsemarginal, %	0,7	-1,4
Avkastning på operativt kapital, %	2,2	-3,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	112	298
Medelantal anställda	1 199	1 230
varav kvinnor, %	28	28
Koldioxidutsläpp, tusen ton	78,3	83,6

Justerade nyckeltal division Lantbruk	2010	2009
Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, MSEK	167	-99
Rörelsemarginal, justerad för jämförelsestörande poster, %	1,5	-0,9
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	4,4	-2,4



### Omvärld och marknad

Det finns en stark trend med ökad konsumtion och produktion av spannmål i världen. Med välfyllda globala lager och en mycket stor skörd under skördeåret 2009/2010 inleddes året med pressade priser på spannmålsmarknaden. Sedan satte den värsta torkan i Ryssland på 130 år fart på priserna under sommaren. Trots stora lager blev prisuppgången kraftig vilket förklaras av att framför allt stora exportländer drabbades av produktionsbortfall vilket minskade volymen i handel. Sammantaget förväntas skörden 2010/2011 bli världens tredje största någonsin men konsumtionen beräknas under året överstiga produktionen vilket minskar övergångslagren. Detta kan bli en grund för fortsatt prisvolatilitet inför kommande skörd.

I Sverige beräknar Jordbruksverket spannmålsskörden 2010 till 4,3 miljoner ton. Det är 12 procent lägre skörd än genomsnittet för de senaste fem åren och 17 procent lägre än 2009 års spannmålsskörd. Orsaken är dels att arealen har minskat under ett par år till följd av svag lönsamhet, dels sämre hektarskördar efter ett tufft odlingsår 2010. Höstsåden drabbades av utvintring, vårsåden av torka och sensommaren av regn mitt i skörden. De höga spannmålspriserna skapar nu förutsättningar för bättre lönsamhet och ökad odling framöver.

Efter en tuff period med minskad efterfrågan och pressad lönsamhet i spåren av den ekonomiska krisen har världsmarknaden för kött och mjölk stabiliserats under 2010. De höga spannmålspriserna driver dock upp foderpriset och pressar återigen lönsamheten för djurproducenter. Speciellt grisproducenter har svåra problem på grund av stor konkurrens på världsmarknaden. Utvecklingen inom svensk animalieproduktion går mot färre men större besättningar. På fodermarknaden sker en trendmässig förskjutning från färdigfoder till en ökad andel råvaror och koncentrat.

På marknaden för växtförädling och utsäde fortsätter andelen hemma- och legorensat utsäde att öka på bekostnad av certifierat

utsäde. I Sverige har den positiva trenden för oljeväxter, höstvetete, baljväxter och vallväxter hållit i sig. Även vårvetete ökade till följd av utvintringen medan råg, havre och vårkorn minskade. Marknaden för lantbruksbyggnader har varit relativt stabil med kunder som ser långsiktigt på sina investeringsbeslut.

Intresset för biobränsleanläggningar och gårdsbaserade biogasanläggningar ökar inom lantbruket.

### Inför 2011

Division Lantbruks ambition är att skapa en kundorienterad och lönsam verksamhet. Med marknadsfokuserad utveckling, bra produkterbjudanden, hög servicenivå och engagerade medarbetare vill Lantmännen Lantbruk vara den självklara affärspartneren för lantbrukare och industrikunder.

Under 2011 fortsätter därför arbetet med att forma divisionens processer, kultur och arbetssätt för att skapa en effektiv verksamhet som utgår från marknadens och kundernas krav. En väl fungerande vardagsaffär med attraktiva erbjudanden till såväl kunder som spannmålsleverantörer är högsta prioritet.



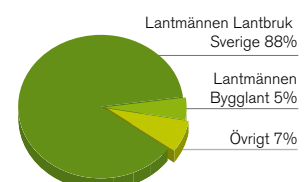
Monika Lekander  
Chef division Lantbruk

**Nötfor**  
**Piggfor**  
**Pullfor**  
**Renfor**  
**Fårfor**  
**Protect**



**KRAFFT**

Division Lantbruk:  
Nettoomsättning



# Lantmännen Lantbruk Sverige

## Verksamheten 2010

Under året arbetade Lantmännen Lantbruk fram en plan för effektivare spannmålshantering. Syftet var att kunna erbjuda kunden en konkurrenskraftig spannmålshantering som samtidigt höll hög servicenivå. Effektiviseringen innebär att 17 mottagningsplatser kommer att drivas som säsongsanläggningar, 18 anläggningar hålls öppna året om och 3 stängs helt.

Lantmännen Lantbruk invigde i juni 2010 en av norra Europas modernaste foderfabriker i Lidköping. Foderfabriken är en toppmodern och flexibel fullsortimentsfabrik som avsevärt ökar effektiviteten och ger säkrare produkter. Dessutom är fabriken mindre energikrävande vilket är positivt ur både miljö- och kostnadssynpunkt. Tidigare under året beslutades om nedläggning av foderfabriken i Norrköping som ett led i att effektivisera fodertillverkningen och sänka kostnaderna.

I linje med Lantmännens strategi att fokusera på kärnverksamheten beslöt under 2010 att sälja Park- & Markverksamheten till Weibulls Horto. Vidare avyttrades i slutet av året aktieinnehaven i Dimela A/S i Estland och Agrico Nordic AB i Sverige till respektive verksamhets huvudägare.

Lantmännen Lantbruk tecknade under året avtal om biogasproduktion med Göteborg Energi. Avtalet innebär att Göteborg Energi bygger en gårdsanläggning som ska producera biogas av gödsel. Lantmännens Nötcenter Viken förser anläggningen med gödsel som förvandlas till biogas som sedan uppgraderas till fordonsgas. Samarbetet är ett bra exempel på Lantmännen Lantbruks satsning på hållbar utveckling.

## Resultatutveckling i den kooperativa delen av Lantmännen Lantbruk Sverige

Nettoomsättningen för 2010 uppgick till 10 110 MSEK (9 545), en ökning med 6 procent. Omsättningen har påverkats positivt av såväl högre volymer av gödsel på grund av gödselskattens borttagande som generellt högre marknadspriser på spannmål och insatsvaror under den senare delen av året.

Foderförsäljningen har under 2010 påverkats negativt av såväl minskat antal nötkreatur som generellt sett sämre

lönsamhet inom animalieproduktionen resulterande i en tilltagande prispress på marknaden.

Rörelseresultatet för året uppgick till -49 MSEK (-242). Under perioden har resultatet belastats med strukturkostnader främst relaterade till stängningen av foderfabriken i Norrköping, effektiviseringsåtgärder inom spannmålshantering samt det nya åtgärdsprogrammet inom den kooperativa verksamheten inom division Lantbruk. Omstruktureringskostnaderna uppgick till 85 MSEK.

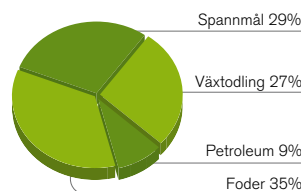
Föregående års resultat påverkades negativt av såväl nedskrivning av gödsellager, nedklassning av spannmål till följd av skördens låga kvalitet samt av kraftigt ökade logistik-kostnader för omflyttning och import av varor relaterade till dessa kvalitetsproblem. Utöver detta påverkades resultatet negativt av utebliven gödsel-försäljning på grund av gödsel-skattens avskaffande och strukturkostnader.

## Spannmål

Lantmännen Lantbruk hanterar cirka 2,3 miljoner ton spannmål och oljevaxter under ett år med normal skörd. Av detta säljs cirka 75 procent till svensk industri, i huvudsak kvarn-, foder-, bränneri-, etanol- och mälteriverksamhet. Exportmarknaden är en viktig kundgrupp för svensk spannmålsodling där huvudmarknaderna utgörs av malkorn till Holland, Belgien och Skottland, kvarnvetet till Danmark, Spanien och övriga Sydeuropa, grynhave till Danmark och Tyskland samt foderhave till Spanien och USA. En relativt ny exportvara, oljelin, säljs till Tyskland.

Skörden i Sverige 2010 blev kvantitetsmässigt lägre än normalt beroende på stor utvintring av höstsådda grödor, framför allt i Mellansverige. Sommarens torra och varma väder resulterade i varierande avkastning men med god kvalitet för huvuddelen av skörden. Varmt väder och svår torka i Ryssland

Lantmännen Lantbruk Sverige:  
Omsättning



## Nyckeltal för den kooperativa delen av Lantmännen Lantbruk Sverige

	2010	2009
Nettoomsättning, MSEK	10 110	9 545
Rörelseresultat, MSEK	-49	-242
Rörelsemarginal, %	-0,5	-2,5
Avkastning på operativt kapital, %	-1,9	-6,9
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	81	205
Medelantal anställda	858	876
varav kvinnor, %	25	23

## Justerade nyckeltal den kooperativa delen av Lantmännen Lantbruk Sverige

	2010	2009
Rörelseresultat, justerat för jämförelse-störande poster, MSEK	36	-204
Rörelsemarginal, justerat för jämförelse-störande poster, %	0,4	-2,1
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	1,4	-5,8



och övriga Svartahavsområdet, och torrare än normalt i övriga Europa tillsammans med vått skördeväder i bland annat Tyskland minskade avkastningen i Europa. Detta drev upp spannmålspriserna med cirka 45 procent under augusti.

Ett nytt riskhanteringssystem som ger en förbättrad och tydligare bild av råvarupositionerna infördes under sommaren 2010.

### Växtodling

Under inledningen av 2010 var lönsamheten sviktande för växtodlings- och mjölkföretagen, vilket också speglade intresset för både odlingen och intensiteten i produktionen. Lantmännen Lantbruk har ökat sina marknadsandelar inom frö och specialvaror, främst sträckfilm (den plast som används vid ensilering av vallväxter i rundbalar).

Gödselmarknaden präglades under årets första hälft av stor prisuppgång. Även spannmålspriserna ökades under sommaren och hösten. Gödsel försäljningen under samma period var större än normalt driven av det förväntade återinförandet av gödselskatten samt den ökade odlingen.

Under 2010 har arbetet med att etablera biologiskt behandlat utsäde med de miljövänliga metoderna ThermoSeed, Cedomon och Cerall befästs. Lantmännen Lantbruk betade under 2010 all vårsäd med Cedomon eller ThermoSeed.

Det nya fröenseriet i Eslöv hade vissa svårigheter under våren 2010 som nu är åtgärdade.

### Växtförädling och utsäde (tidigare Lantmännen SW Seed)

Under 2010 togs beslut om att integrera Lantmännen SW Seed i Lantmännen Lantbruk Sverige. Integrationen påverkar inte Lantmännen SW Seeds internationella bolag, vilka fortsätter som tidigare. Verksamheten omfattar utveckling av nya

sorter av lantbruksväxter samt produktion av utsäde. Förädlingsstationer finns såväl i Sverige, Tyskland som Holland och sortprovning utförs över hela världen.

Lantmännen BioAgri AB tog fram en uppföljare till de biologiska betningsmedlen Cedomon och Cerall. I augusti godkändes Cedress som är ett nytt biologiskt betningsmedel för ärter. Den svenska introduktionen av det nya biologiska betningsmedlet Cedress skedde under hösten 2010 och nästa steg är en internationell lansering.

Under 2010 såldes resterande 51 procent av aktierna i SeedGard till holländska Incotec. I slutet av 2010 såldes salixverksamheten till Salixenergi Europa AB. Den nya ägaren tar över alla delar utom salixförädlingen som flyttas från Lantmännen Agroenergi till Lantmännen Lantbruk.

## Lantmännen Lantbruk fortsätter utveckla nya foderkoncept

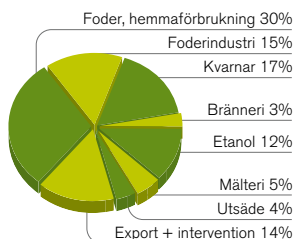
Lantmännen har under de senaste åren aktivt arbetat med att ta fram nya tillväxtfoder för grisar. Ett av de tester som Lantmännen gjort under 2010 handlar om foder för grisar mitt emellan smågris och slaktgris. Det nya foderkonceptet testades vid Annelövsgripen och utvärderingen visade ett klart förbättrat täckningsbidrag. Försöksfodret heter numera Kadett och kan beskrivas som ett ganska enkelt tillväxtfoder som samtidigt är ett kraftfullt slaktgrisdofoder.



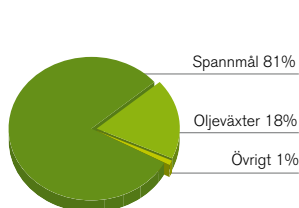
” Generellt kan man säga att det krävs både kunskap och erfarenhet för att veta vilket foder som passar bäst. Det gäller att ta hänsyn till de förutsättningar som gäller i den enskilda besättningen. Förutom rätt sorts foder är djurens skötsel och miljö också viktiga ingredienser för en lyckosam produktion.

*Kerstin Sigfridson  
Produktutvecklare Foder på Lantmännen*

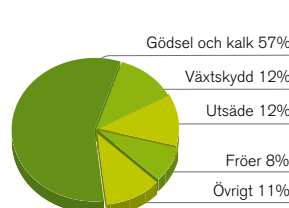
Spannmålsanvändning, prognos 2010/2011



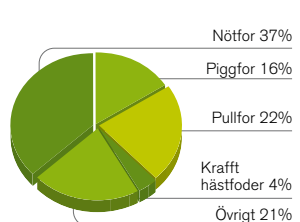
Omsättningens fördelning



Växtodling, omsättningens fördelning



Foder, omsättningens fördelning





### Marknad för växtförädling och utsäde

I Sverige blev marknaden för vårsäde betydligt större än förväntat på grund av omfattande utvintringsskador. För vårkorn bibehöll Lantmännen Lantbruk sin marknadsandel på 77 procent medan den stärktes ytterligare i havre till 83 procent. Den regniga hösten gynnade höstvetesorten Kranich som tack vare sin kombination av tidig mognad och stabilt falltal gav bra resultat.

Väderleksförhållandena påverkade även den tyska marknaden negativt vilket ledde till såväl minskad areal av höstraps som en ökad användning av hybrid sorter, vilket påverkade verksamheten negativt.

Marknadsandelen stärktes på den polska höstrapsmarknaden och uppgick till 24 procent. På den engelska höstrapsmarknaden tog Lantmännen Lantbruk en betydande marknadsandel genom introduktionen av den nya sorten Fashion samtidigt som Vision behöll sin starka ställning.

### Foder

Lantmännen Lantbruk erbjuder ett heltäckande fodersortiment för animalieproduktion under varumärken som Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect. Huvuddelen av foderförsäljningen sker till animalieproducenter i Sverige.

Värpfoder fortsätter att utvecklas positivt och omfattar såväl foder för produktion av konventionella ägg som för olika typer av ekologiska ägg. Under 2010 lanserades värpfoder som värmebehandlat mjöl, vilket mottogs mycket positivt på marknaden.

Efterfrågan på det närproducerade fodret Nötfor Nära ökade under året, framför allt för mjölkproduktion men även till köttjur. Utvecklingsarbetet fokuserades på känsliga perioder under kons produktionscykel.

Grisproduktionen fick ökade krav på djurhållning vilket i kombination med svag lönsamhet medförde ytterligare minskning av produktionen i landet. Under senare delen av året ställde kunderna krav på GMO-fria foder vilket medförde att den marginella del av Lantmännens sojaförsäljning för direktleverans som utgjordes av GMO-soja minskade ytterligare.

Lantmännens samarbetspartner för foderutveckling i Holland CCL BV fusionerades under året med det kooperativa foderföretaget Agrifirm och Lantmännen Lantbruks utvecklingsarbete drivs nu tillsammans med Agrifirm Innovation Centre.

Nötcenter Viken, Lantmännens försöksgård för nötfoder har fungerat bra. Antalet kor ökade under kontrollåret och avkastningen låg på 11 779 kilo mjölk per ko.

### Affärskoncept

Under 2010 fortsatte Lantmännen Lantbruk sitt arbete med att förenkla handeln och erbjuda kunderna valfrihet och flexibla lösningar. Intresset för näthandel och nättjänster hos lantbrukare var stort men personliga kontakter kommer även i fortsättningen att spela en viktig roll i Lantmännen Lantbruks verksamhet. Under året introducerades en ny finansieringstjänst för att ge kunderna större möjlighet att själva välja finansieringssätt.

En ny fraktmodell för bulkfoder infördes. Fördelarna med den nya modellen är bland annat att det blir enklare för kunden att förutse den totala kostnaden för sina foderköp och att se den ekonomiska effekten av större hemtag per leveranstillfälle.

### Lantmännen Krafft

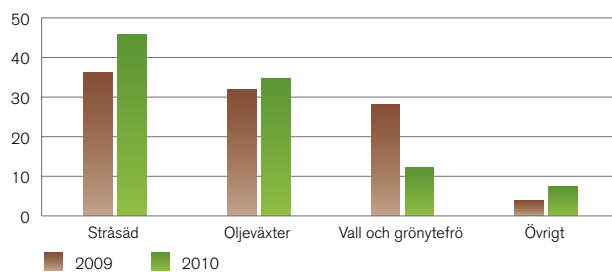
Lantmännen Krafft utvecklar, marknadsför och erbjuder ett brett produktsortiment inom hästfoder och är marknadsledare i Sverige för den professionella hästnäringen. Krafft är Sveriges största leverantör av hästfoder med kända produkter som Krafft GROOV och Krafft SPORT.

Under 2010 stärkte Lantmännen Krafft sin position internationellt och finns nu på marknaden i över 20 länder.

Under året lanserades flera nya produkter, bland annat Krafft MUSKEL och Krafft FÖL. Krafft MÜSLI introducerades i en ny, återvinningsbar och effektivt skyddande förpackning som ökar hållbarheten och skyddar kvalitet och näringsinnehåll.

Lantmännen Krafft arbetar aktivt med återvinningsbara förpackningar och för att minska miljöpåverkan av transporter. Under 2010 deklarerade Krafft klimatvärdet på säckade produkter.

Växtförädling och utsäde, omsättning fördelad per gröda %



## Lantmännen Bygglant

Lantmännen Bygglant projekterar och levererar ekonomibyggnader och energilösningar anpassade för Sveriges lantbrukare. Företaget erbjuder allt från mindre materialleveranser till totalentreprenad av hela byggprojekt och energiinstallationer.

Inom energiområdet var intresset stort för gårdsbaserade biobränsleanläggningar. Tidigare gjordes investeringar i stora värmepannor enbart av större animalieproducenter, men under 2010 investerade flera spannmålsproducenter i biobränsleanläggningar för sina spannmålstorkar. Detta skapade nya möjligheter för Bygglant att utveckla verksamheten.

Under året igångsattes byggandet av Bygglants två första gårdsbaserade biogasanläggningar. Tekniken kommer att utvecklas vidare och förväntningarna på gårdsbaserad biogasproduktion är stora.

## Internationell verksamhet

I den allt mer globaliserade lantbruksekonomin strävar Lantmännen Lantbruk efter en internationell position framför allt genom samarbeten i Östersjöområdet. Internationalisering är inte ett självändamål, utan ett medel för att skapa affärsnytta genom att ge Lantmännen Lantbruk skalfördelar och kunskapsutbyte.

Utöver de inköpsarbeten för växtodlingsförnödenheter som sker tillsammans med bland annat DLG (Dansk Landbrugs Grovareselskab), Felleskjøpet och Hankkia har Lantbruk strategiskt viktiga innehav i såväl Tyskland och Polen (genom HaGe Kiel) som Baltikum (genom Scandinavian Farmers).

Lantmännen Lantbruks samarbete med det tyska bolaget HaGe Kiel utvecklades väl. Under året förstärkte HaGe Kiel sin marknadsposition i Tyskland genom förvärv av andelar i bland annat Roth Agrarhandel GmbH, team AG och Raiffeisen Süderlügum GmbH & Co. Lantmännen Lantbruks ägarandel i HaGe Kiel är 39 procent.

Scandinavian Farmers AB är 50/50-ägt av Lantmännen och DLG. Bolaget driver verksamhet i de tre baltiska länderna inom spannmålsförsäljning, foder och växtodling.

Resultatet från den internationella verksamheten är fortsatt positivt och var bättre än föregående år.



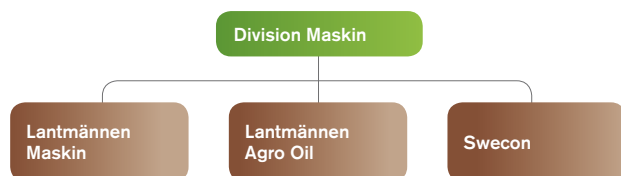


# Division Maskin

Divisionen har genomgått ett år i förvandling på en tuff marknad

Division Maskin driver verksamhet inom Lantmännen Maskin, Swecon och Lantmännen Agro Oil. Lantmännen Agro Oil överfördes 2010 till divisionen från Lantmännen Energi. Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och redskap i Skandinavien. Swecon är importör, generalagent och återförsäljare av Volvos anläggningsmaskiner i Sverige, i de baltiska länderna samt i en stor del av Tyskland. Lantmännen Agro Oil marknadsför och säljer smörj- och hydrauloljor i Sverige, Norge och Danmark, direkt och via återförsäljare. Division Maskin svarar för 23 procent av Lantmännens omsättning.

Håkan Pettersson tillträdde den 1 januari 2011 som ny chef för division Maskin. Tidigare var han chef för Swecon.



## Omvärld och marknad

Under 2010 återhämtade sig de svenska och norska maskinmarknaderna från historiskt låga nivåer. I Baltikum, Danmark och övriga Europa var återhämtningen väsentligt långsammare även om den tyska marknaden i slutet av året påvisade en positiv utveckling. Under perioden 2008 till 2010 skedde en kraftig förskjutning av efterfrågan på anläggningsmaskiner från USA och Europa mot främst Kina och Brasilien. De stora tillverkarna av anläggningsmaskiner kommer, som en konsekvens av denna utveckling, att lägga mer fokus på BRIC-länderna (Brasilien, Ryssland, Indien och Kina). Den danska marknaden för lantbruksmaskiner fortsatte att utvecklas negativt under 2010, men de första tecknen på en vändning konstaterades under senhösten.

## Lantmännen Agro Oil

Verksamheten inom Lantmännen Agro Oil visade en positiv utveckling och stärkte ställningen på den svenska marknaden. Såväl den norska som danska marknaden och direktförsäljningen till större nyckelkunder i Sverige utvecklades väl. Bland förklaringarna till den positiva utvecklingen återfinns innovativ produktutveckling samt närhet till och förståelse för kundernas behov.

## Förvärv av Könicke Baumaschinen

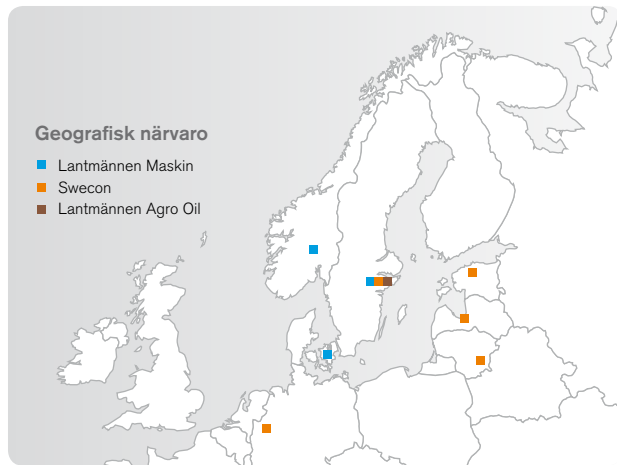
Den 1 oktober 2010 förvärvades Könicke Baumaschinen GmbH&Co från ett holländskt riskkapitalbolag. Genom

Nyckeltal division Maskin	2010	2009
Nettoomsättning, MSEK	8 561	7 129
Rörelseresultat, MSEK	206	17
Rörelsemarginal, %	2,4	0,2
Avkastning på operativt kapital, %	10,4	0,8
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	287	84
Medelantal anställda	1 863	1 553
varav kvinnor, %	10	10

Justerade nyckeltal division Maskin	2010	2009
Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, MSEK	236	64
Rörelsemarginal, justerad för jämförelsestörande poster, %	2,8	0,9
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	12,0	3,1

# Lantmännen Maskin

Lantmännen Maskin är importör och återförsäljare av lantbruksmaskiner i Sverige, Norge och Danmark. Produktprogrammet varierar mellan länderna och omfattar traktorer, skördetröskor och redskap för jord- och skogsbruket från bland andra Claas, Valtra, Fendt, JF, Bogballe, Hardi, Väderstad och Överum. Verksamheten i Sverige och Norge omfattar allt från import, marknadsföring och försäljning till service- och reservdelar. I Danmark är inriktningen i huvudsak import och marknadsföring.



förvärvet får Swecon tillgång till den nordtyska marknaden, vilket innebär att Swecon har ansvar för mer än 70 procent av den viktiga tyska marknaden för anläggningsmaskiner. Förvärvet ger synergieffekter och kunderna i norra Tyskland kommer att få förbättrad service vad gäller bland annat reservdelar. Swecons möjligheter att bearbeta den tyska marknaden har genom förvärvet kraftigt förbättrats. Förvärvet mottogs positivt av personal och kunder och Lantmännens långvariga relation med Volvo CE stärktes ytterligare.

## Inför 2011

Marknaden för lantbruks- och anläggningsmaskiner förväntas komma att utvecklas positivt under de närmaste åren, förutsatt att de europeiska ekonomierna inte drabbas av ännu en finanskris. Återhämtningen kommer att ledas av de svenska och tyska marknaderna, medan utvecklingen i Danmark och Baltikum kommer att gå långsammare. Inom divisionen fortsätter utbildnings- och effektiviseringsarbetet i befintliga enheter och arbetet med att utveckla och införliva Könicke som en del av Swecon Baumaschinen har högsta prioritet.



Håkan Pettersson  
Chef division Maskin

## Verksamheten

Stort arbete har lagts på de effektiviseringsåtgärder som startade under 2008/2009. Sammantaget har organisationen, vid utgången av 2010, minskat med drygt 100 tjänster. Merparten av personalreduktionen har skett i den svenska verksamheten. Säljorganisationen i Sverige har delats i två produktteam, vilket inneburit förbättrad produktkompetens och full geografisk täckning för alla varumärken.

Avtalet med Kverneland har sagts upp och inom vallsegmentet ligger nu fokus på våra egna generalagenturer Claas och JF. Nya arbetssätt har införts och resulterat i en mer kostnadseffektiv organisation. Arbetet med att minska lager och kundfordringar har haft en positiv påverkan på det operativa kapitalet under senare delen av året. Den norska verksamheten har renodlats och består idag av en separat importverksamhet och två återförsäljarbolag.

## Omvärld

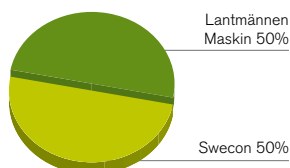
Mjolk- och spannmålslantbrukarna fick generellt under året bättre betalt för sina produkter och optimismen kom sakta tillbaka i marknaden. På de flesta marknader i Europa ser vi dock fortsatt en negativ volymutveckling för lantbruksmaskiner.

## Marknaden

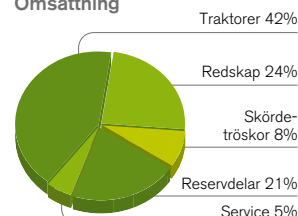
Under andra halvåret har traktormarknaden visat en stark återhämtning i Sverige och Norge. Lantmännen Maskin har



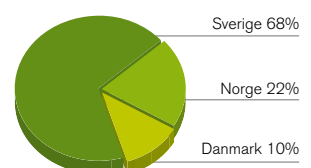
Division Maskin:  
Andel av nettoomsättning



Lantmännen Maskin:  
Omsättning



Lantmännen Maskin:  
Omsättning per land



förbättrat sina totala marknadsandelar i en växande marknad. Andelarna för Claas och Fendt har varit stabila, medan Valtra har stärkt sina marknadsandelar i hela Skandinavien. Störst förbättring visades i Danmark, men där var marknaden i övrigt fortsatt svag och bankerna bibehöll sina kreditrestriktioner mot det danska lantbruket.

Totalmarknaden för tröskor har minskat under året med undantag för Norge. Marknaden för övriga redskap var överlag stabil. En tidig och kraftig vinter bidrog till en ökad försäljning av snöredskap. Reservdels- och verkstadsförsäljning har varit god under året.

### Viktiga händelser 2010

**Affärsskola.** En omfattande satsning på utbildning, med syfte att förbättra målstyrning och säljkompetens, påbörjades under året. Utbildningen ska leda till aktivare kundbearbetning och tydlig styrning av säljresurserna. Personal inom maskinförsäljning och butik/reservdelar omfattades i steg ett. Under 2011 kommer affärsskolan att utökas med utbildning av verkstadspersonal.

Fortsatt arbete med införandet av *LEAD* har resulterat i kostnadsbesparingar i Lantmännen Maskins centrallager och förbättrade arbetsprocesser för de lokala verksamheter som deltog. Projektet fortsätter under 2011.

**E-handel.** Ett första steg till e-handel lanserades i oktober, då en nätbutik öppnades för Lantmännen Maskins kunder med tillgång till hela sortimentet av tillbehör. Ett utvecklingsprojekt pågår och under 2011 utökas sortimentet att gälla även reservdelar.

### Lantbruksmaskiner

Omsättningen i Lantmännen Maskin ökade under 2010 till 4 135 MSEK (4 071). Rörelseresultatet förbättrades och var återigen positivt med 27 MSEK (-21).

Ett stort arbete genomfördes under 2010 för att skapa bättre uppföljning och tydliga måttal för lokala verksamheten i Sverige. För alla verksamhetsgrenar – maskinförsäljning, reservdelsförsäljning och verkstadsförsäljning – var resultatutvecklingen positiv. Arbetet med att öka verkningsgraden i verkstäderna var framgångsrikt och resulterade i att verkstäderna sammantaget visade ett positivt resultat för första gången sedan sammanslagningen av maskinverksamheten 2005/2006.

De rationaliseringar som gjorts, tillsammans med att nya arbetssätt införts inom reservdelshanteringen, ledde till en minskad kapitalbindning med bibehållen servicegrad.

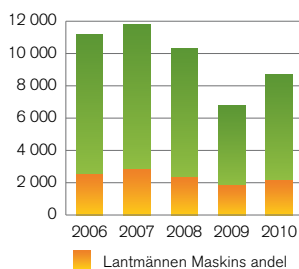
Traktormarknaden i Sverige började återhämta sig under andra halvåret. Försäljningen av traktorer hade en positiv utveckling och bidrog till förbättrad lönsamhet för maskinaffären.

Försäljningen av övriga maskinprodukter låg på normal nivå. De negativa effekterna av en svag krona under 2009 och början av 2010 avtog och marginalerna återgick till normal nivå. De stora maskinlager som belastade resultatet 2009 och 2010 minskade kraftigt genom riktade åtgärder i slutet av 2010 och närmar sig nu en korrekt nivå. Genomförda åtgärder tillsammans med en förbättrad marknad gav en stor resultatförbättring i den svenska verksamheten och rörelseresultatet blev positivt.

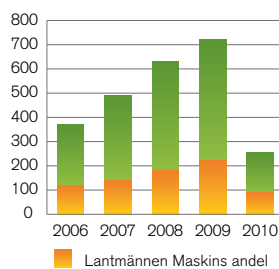
I Norge börjar den renodling av verksamheten som skett att få effekt. Lönsamheten i importverksamheten har förbättrats. Under året har verksamheten i det nya bolaget i Midt Norge hittat sin form och försäljningen utvecklades positivt. Arbetet fortgår med att förbättra lönsamheten i den norska verksamheten. Sammantaget blev rörelseresultatet i Norge positivt. I Danmark är tendensen svagt positiv, men återhämtningen förutses att ta lång tid. Trots att maskinmarknaden var mycket svag så levererade den danska verksamheten ett positivt rörelseresultat. Även Norge och Danmark har reducerat kapitalbindningen under året och avkastningen på det operativa kapitalet var åter positivt.

År 2010 innebar många förändringar i verksamheten och ett stort arbete utfördes i hela organisationen. Genom målstyrning, uppföljning, nya processer och utbildning effektiviserades och förbättrades vårt sätt att arbeta, vilket skapade positiva effekter i verksamheten som i sin tur förbättrade resultatet i alla verksamhetsdelar.

**Totalmarknad traktorer**  
Antal registrerade i Skandinavien



**Totalmarknad skördetröskor**  
Antal i Skandinavien



Lantmännen Maskin	2010	2009
Nettoomsättning, MSEK	4 135	4 071
Rörelseresultat, MSEK	27	-21
Rörelsemarginal, %	0,7	-0,5
Avkastning på operativt kapital, %	2,0	-1,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	44	16
Medelantal anställda	790	795
varav kvinnor, %	8	9

Justerade nyckeltal Lantmännen Maskin	2010	2009
Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, MSEK	27	-5
Rörelsemarginal, justerat för jämförelsestörande poster, %	0,7	-0,1
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	2,0	-0,4

# Swecon

Swecon är importör och återförsäljare av Volvos anläggningsmaskiner i Sverige, Estland, Lettland och Litauen samt större delen av Tyskland. Produktprogrammet omfattar Volvos anläggningsmaskiner med bland annat hjullastare, dumprar, grävmaskiner och väganläggningsmaskiner.

## Verksamheten

Rationaliseringsåtgärderna inom Swecon var till största delen genomförda vid ingången av 2010 och den nya försäljnings- och serviceorganisationen fick gott genomslag. Arbetet med att minska kapitalbindningen i bolagen fortgick under 2010 och Swecon påbörjade även ett åtgärdsprogram för att förbättra verksamhetsprocesser samt uppnå effektivare styrning och affärsuppföljning.

Verksamheten i Tyskland påverkades av sämre uthyrningsverksamhet och skärpt konkurrens. De baltiska länderna drabbades hårt av finanskrisen, men Swecons tre bolag klarade sig förhållandevis bra och generade sammantaget ett svagt positivt resultat. Arbetet med att ytterligare stärka varumärket och marknadspositionen fortgår. Swecon är aktiva inom innovation för hållbar utveckling och miljöarbete.

Köpet av nordtyska Könicke Baumaschinen GmbH & Co var en strategisk affär och kommer att stärka Swecons position på den tyska marknaden.

Under 2010 fick Swecon en stor order från FMV avseende maskiner för 140 MSEK, vilken några månader senare utökades med ytterligare 100 MSEK. Nya och renoverade serviceanläggningar invigdes i Kiruna, Uppsala samt Jönköping.

## Omvärd

Under 2011 införs ytterligare miljökrav på dieselmotorer över 130 kW i Europa, med sänkningar av gränsvärden för partikelutsläpp och kväveoxider (Stage IIIB). Tillverkarna kan under det kommande året till viss del utnyttja flexibla övergångsregler vad gäller införandet av motorerna, vilket gör konkurrenssituationen svårbedömd.

Konkurrenssituationen har förändrats på marknaderna.

I Sverige, där Swecon är klar marknadsledare, har marknaden uppvisat en ökad fragmentering, medan konkurrensen på den tyska marknaden är intensivare än någonsin. Uthyrningen av anläggningsmaskiner för kortsiktiga behov bedöms öka ytterligare. Växande efterfrågan på råvaror, järnmalm och stål ger positiva effekter med investeringar i maskiner för gruvnäringen.

## Marknad

Efter den dramatiska utvecklingen på den europeiska marknaden under 2009, då marknaden föll med mer än 50 procent, skedde en viss återhämtning under året. Marknaderna i Sverige, Norge och Finland samt under andra halvåret även Tyskland uppvisade under 2010 höga tillväxttal, men från låga nivåer. Swecon lyckades parera den stora nedgången relativt bra tack vare en stark eftermarknad och hade, när marknaden började återhämta sig, lyckats stärka sin position på den svenska marknaden ytterligare. Försäljningen av nya maskiner i Sverige var 20 procent högre jämfört med 2009.

Den tyska marknaden förbättrades efter tidigare nedgång och uppvisade under andra halvåret en stark återhämtning. De baltiska marknaderna utvecklades svagt och befinner sig idag på en historiskt låg nivå. Swecons bolag i Baltikum kunde tack vare en stark ställning på eftermarknaden förbättra sina positioner.

## Eco Operator ger oss stora vinster

Sand & Grus AB Jehander är en av de ledande leverantörerna av berg- och grusmaterial till byggindustrin. I slutet av november 2010 genomförde de en tvådagars Eco Operator-utbildning med både teori och praktiska tips.



” För oss betyder Eco Operator-utbildningen stora vinster, säger platschefen Niklas Oswaldsson.

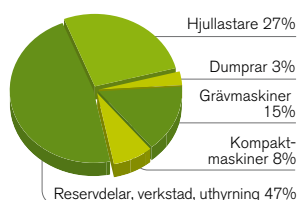
Om några månader sker det en uppföljning då man tar fram fakta om hur bränsleförbrukningen förändrats. Niklas Oswaldsson är mycket förväntansfull,

” Vi har en årlig bränsleförbrukning på närmare 700 kubikmeter. Försiktigt räknat, med fem procents besparing, blir det 35 000 liter bränsle mindre. Det är en stor vinst för både oss och miljön. Till det kommer även minskat slitage på maskin och däck samt förlängda serviceintervaller.

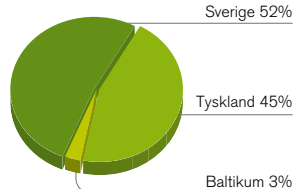
Eco Operator brukar ofta översättas till sparsam körning. Kanske så, men man kan också säga smart körning.

” Körtekniken är viktig, men jag har förstått att det mesta ligger i logistiken: att man planerar arbetet och minskar behovet av vissa körsträckor samt undviker onödiga höjdskillnader, säger Niklas Oswaldsson.

Swecon:  
Omsättning per produktområde



Swecon:  
Omsättning per marknad



# Division Energi

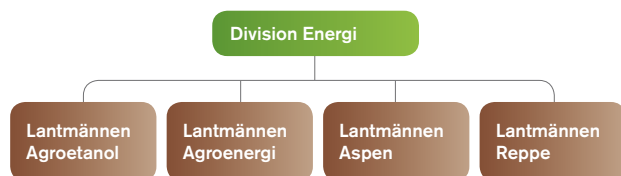
## Förnybar energi – en viktig del i klimatomställningen

Division Energi samlar Lantmännens energiverksamheter och är ledande i Sverige inom förnybar energi och grön kemi, industriprodukter med koppling till åkerbaserade grödor. Divisionen tillverkar och marknadsför produkter som drivmedelsetanol, dryckessprit, stärkelse, proteinfoder, värmepellets, fjärrvärme och alkylatbensin. Lantmännen Energi har fyra huvudaffärer: Lantmännen Agroenergi, Lantmännen Agroetanol, Lantmännen Aspen och Lantmännen Reppe. Divisionen svarar för 8 procent av Lantmännens omsättning.

### Verksamheten

Carl von Schantz tillträdde den 1 januari 2011 som ny chef för division Energi. Tidigare var han vd för SAPA Profiler AB.

Den 1 januari 2010 flyttades smörjmedelsverksamheten från division Energi till division Maskin, destillatverksamheten



till division Lantbruk och kortverksamheten till Lantmännen Finans AB.

### Omvärld

#### EU:s hållbarhetskriterier för biodrivmedel

EU har tagit fram detaljerade krav på hur hållbarhetsfrågorna ska hanteras, de så kallade hållbarhetskriterierna för biodrivmedel. Hållbarhetskriterierna kan medföra vissa begränsningar och kostnadsökningar, men rätt hanterade kan de bli en konkurrensfördel. Hållbarhetskriterierna omfattar hela produktionskedjan för biodrivmedel, från växtodling till slutlig användning.

#### Prisutveckling

Etanolpriset återhämtade sig under andra halvåret 2010 från historiskt låga nivåer. Priserna under 2010 påverkades kraftigt av ökad produktionskapacitet i Europa och import från USA. Spannmålspriset steg dramatiskt under andra halvåret 2010, främst beroende på dåliga spannmålsskördar i delar av världen.

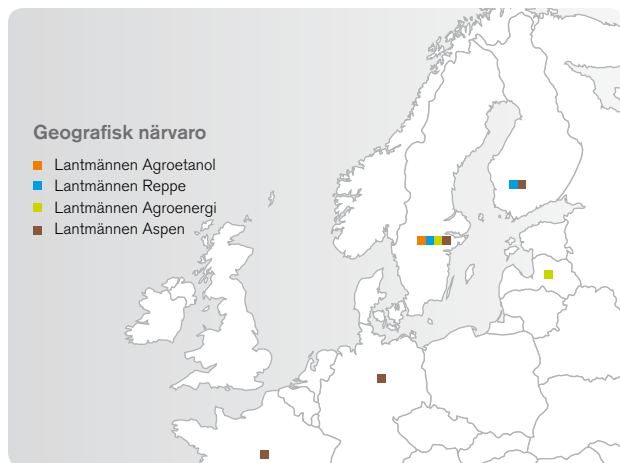
#### Styrmedel för biodrivmedel

Inom EU och i Sverige diskuteras vilka styrmedel som ska användas för att öka användningen av biodrivmedel. Detta för att klara målet på 10 procent förnybar energi i transportsektorn 2020 och för att nå målet om en fossilfri fordonsflotta i Sverige 2030. Inom EU pågår arbetet med att ta fram ett nytt Energi-skattedirektiv, vilket beräknas vara klart 2013. Direktivet

Nyckeltal division Energi	2010	2009
Nettoomsättning, MSEK	3 005	3 193
Rörelseresultat, MSEK	113	94
Rörelsemarginal, %	3,8	2,9
Avkastning på operativt kapital, %	4,7	3,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	114	120
Medelantal anställda	323	361
varav kvinnor, %	23	23
Koldioxidutsläpp, tusen ton	75,8	67,9

Justerade nyckeltal division Energi	2010	2009
<b>Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, MSEK</b>	<b>125</b>	<b>105</b>
<b>Rörelsemarginal, justerat för jämförelsestörande poster, %</b>	<b>4,2</b>	<b>3,3</b>
<b>Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %</b>	<b>5,2</b>	<b>4,1</b>





kommer att sätta ramarna för medlemstaternas val av styrmedel och kan ha stor betydelse för hur de svenska styrmedlen kommer att se ut 2014-2020. Den nuvarande svenska modellen med skattebefrielse av biodrivmedel har EU:s godkännande till och med 2013.

#### Hållbar utveckling

Debatten om biodrivmedlen har lett till hållbarhetskriterier genom EU:s förnybarhetsdirektiv (RED) samt bränslekvalitetsdirektivet (FQD). Se vidare ► Sid 68

#### Inför 2011

EU:s mål för förnybar energi samt kringliggande regelverk kommer att få stor påverkan på affärsverksamheterna inom bioenergisektorn under lång tid framöver.

Regeringen beslutade under 2010 att höja den skattebefriade nivån för låginblandad etanol från 5 till 6,5 procent, men för låginblandad FAME förblir nivån för skattebefrielse max 5 procent. Det innebär att den svenska årliga efterfrågan av etanol för låginblandning ökar med cirka 30 procent. En förväntad större låginblandning i flera Europiska länder och implementeringen av EU:s hållbarhetsdirektiv bedöms komma att påverka prissättningen 2011.



Carl von Schantz  
Chef division Energi

## Lantmännen Agroetanol

Lantmännen Agroetanol är Nordens i särklass största producent av drivmedelsetanol. Kunder är främst de svenska oljebolagen som låginblandar etanolen i all 95-oktanig bensin. Agroetanol tillverkar dessutom proteinfoder (Agrodrank). Under 2010 ökade produktionstakten i Lantmännen Agroetanols nya etanollinje successivt till designkapacitet, vilket är 210 miljoner liter etanol och 175 000 ton proteinfoder per år. Etanol-försäljningen sker huvudsakligen till den svenska marknaden, men även som export till norra Europa. Etanolpriset var under 2010 volatilt med omväxlande mycket höga och låga priser.

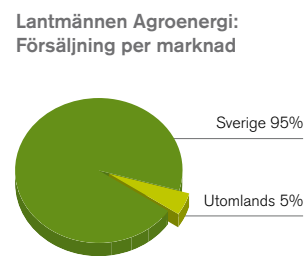
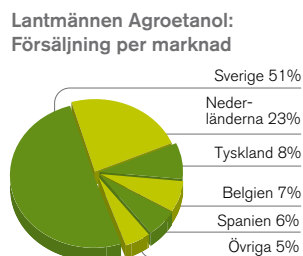
Nettoomsättningen uppgick till 1 457 MSEK (1 389) och rörelseresultatet till 4 MSEK (-60). Under året har resultatet påverkats positivt främst av att sålda volymer etanol och foder ökat med cirka 20 procent som en effekt av det högre kapacitetsutnyttjandet. De högre volymerna ledde också till lägre kostnad per producerade enheter etanol och foder.

Därtill har resultatet gynnats av ett relativt sett lågt inköpspris på spannmål, då betydande volymer har levererats på avtal tecknade innan årets kraftiga prisuppgång på marknaden. Snittpriset på etanol har under åren varit på ungefär samma nivå uttryckt i euro, men har i kronor varit något lägre under 2010 jämfört med 2009 till följd av den starkare svenska kronan.

EU ställer krav på hållbarhetskriterier för biodrivmedel från 1 jan 2011, där kriterierna för hållbar produktion av etanol definieras. Under året arbetade Lantmännen Agroetanol och Lantmännen Lantbruk intensivt med detta. Lantmännen välkomnar de nya reglerna och under 2010 tredjepartsgranskades produktionskedjan som befanns uppfylla hållbarhetskriterierna. Efterfrågan på foderprodukten ökade under året och satsningar på ytterligare utveckling initierades.

## Lantmännen Agroenergi

Lantmännen Agroenergi tillverkar, marknadsför och säljer biobränslen såsom värmepellets och briketter under varumärket Agrol. Bolaget är marknadsledande på förädlade fasta biobränslen i Sverige. Produktionen sker i Sverige och Lettland. Bolaget driver även ett 15-tal värme- och fjärrvärmeanläggningar i södra



och mellersta Sverige. Kunder är stat, kommuner, den tillverkande industrin, fastighets- samt villaägare.

Under 2010 togs en anläggning i drift för behandling av fler råvaror i biobränslefabriken i Ulricehamn. Anläggningen gör bolaget mindre beroende av råvaror från sågverk. En ny pelletspress, som ökar produktionskapaciteten, togs i drift i den lettiska biobränslefabriken och en ny pelletspanna togs i drift i Skurup. Andelen förnybar energi till fjärrvärmesystemet i Skurup kommer att överskrida 95 procent räknat på årsbas.

Samtliga fjärrvärmeverksamheter inom Lantmännen Agroenergi är certifierade enligt Svensk Fjärrvärmes kvalitetsmärkning, Reko fjärrvärme. Märkningen innebär bland annat att bolagen lever upp till höga krav på jämförbarhet, lättillgänglig information och öppen dialog med kunderna.

En renodling av verksamheten i Agroenergi har skett och under 2010 såldes värmeverksamheten i Loka till Loka Medical Spa AB, salixverksamheten till Salixenergi Europa AB och sticklingsdelen överläts till SW Seed i Lantmännen Lantbruk. Det engelska bolaget Renewable Fuels Ltd har sålts till Cop-pice Resources Ltd.



## Lantmännen Aspen

Lantmännen Aspen utvecklar, tillverkar och marknadsför alkylatbensin under varumärket Aspen. Bolaget är marknadsledande i Sverige och i 15 andra europeiska länder samt i Kanada. Alkylatbensin är en miljöanpassad petroleumprodukt som främst används i småmotorer, såsom gräsklippare, motorsågar och båtar. Kunder återfinns främst inom skogsbruk, park- och fastighetsförvaltning, jordbruk, trädgård samt inom andra användningsområden såsom marint, snöskoter och motorsport.

Irland blev under 2010 det 17:e landet där Lantmännen Aspen är representerat. Bolagets ledning tror på en stark försäljningsutveckling på den gröna ön. Under året har Aspen arbetat kontinuerligt med att effektivisera både produktion och organisation. Bland annat har en ny marknadsorganisation sjuösatts som är optimerad för att möta marknadens krav. Aspen står fast vid visionen: "Att befästa, stärka och utveckla vår världsledande roll inom specialanpassade drivmedel för småmotorer".

## Lantmännen Reppe

Lantmännen Reppe förädlar vete till olika produkter för livsmedelsindustrin, exempelvis glukossirap, glutenmjöl och stärkelse. Bolaget har dessutom ett av Nordens största destillerier och producerar sprit till dryckesindustrin. Foderindustrin är också en viktig kundgrupp.

I slutet av 2010 kunde Lantmännen Reppe ta sitt nya destilleri i produktion för slutlig intrimning under början av 2011. Parallellt med detta etablerar Lantmännen Reppe ett nytt produktben inom framställningen av industristärkelse och kunde starta produktionen genom att ta en ny stärkelsetork i drift i slutet av 2010. Parallellt med installationsarbetet har ett lanseringsprogram för industristärkelse resulterat i leveranskontrakt redan från inledningen av 2011. Under 2011 kommer dessutom en förädlingslinje för industristärkelsen till så kallad katjoniserad stärkelse att installeras.

## Med tanke på miljön!

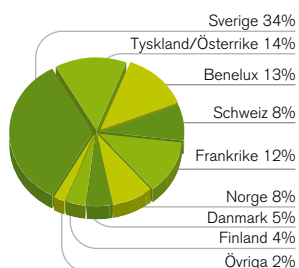
Finpappersbruket Arctic Paper Grycksbo i Dalarna har tagit beslut om att ersätta olja och annan icke förnybar energi i sin produktionsprocess med förnybara biobränslen, som pellets från Lantmännen Agroenergi.



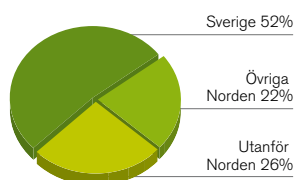
” Jag tycker att det var ett strategiskt bra beslut när vi valde att lämna den fossila oljan och konvertera till pellets. Att elda med pellets värmer ju både miljömässigt i hjärtat, och på sista raden i resultaträkningen. Vi är hittills mycket nöjda med samarbetet, och hoppas på en bra fortsättning.

Lars Söderblom  
Inköpare på Arctic Paper Grycksbo

Lantmännen Aspen:  
Försäljning per marknad



Lantmännen Reppe:  
Försäljning per marknad



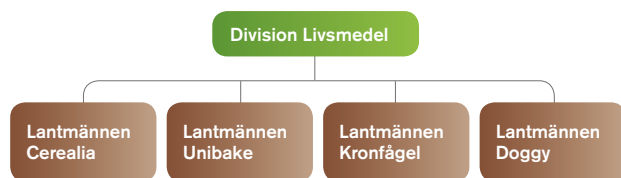
# Division Livsmedel

Aldrig förr har intresset för mat varit så stort

Division Livsmedel utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, kyckling, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat. Basen för verksamheten är de nordiska länderna och bedrivs i totalt 18 länder. Divisionen svarar för 39 procent av Lantmännens omsättning.

Division Livsmedel verkar inom fyra affärsområden, Lantmännen Cerealia, Lantmännen Unibake, Lantmännen Kronfågel och Lantmännen Doggy. Produktion sker i 46 anläggningar och antalet anställda i divisionen uppgick 2010 till 6 681. Inom division Livsmedel finns många starka varumärken, till exempel AXA, Kungsörnen, Amo, Regal, GoGreen, GooH, Kronfågel, Hatting, Schulstad, Korvbrödsbagarn, Doggy och Mjau.

Under 2010 har divisionens arbetssätt formats samtidigt som fokus lagts på att identifiera områden för fördjupat samarbete mellan divisionens affärsområden.



År 2010 kännetecknades av kraftigt stigande råvarupriser och som en följd därav genomfördes prishöjningar i samtliga affärsområden. Konkurrensen på marknaden var fortsatt hård med stort prispåslag från kunderna. Under året fortsatte arbetet med att stärka divisionens prioriterade varumärken, bland annat genom ny förpackningsdesign och ny kommunikation mot konsument. Ett annat prioriterat område 2010 var innovation. Exempel på nya produktkoncept som framgångsrikt lanserades under året var AXA Multi Crush och Kronfågel DELI. Också inom affärsområdena Unibake och Doggy lanserades flera nya produktkoncept framgångsrikt under det gångna året.

Det pågår ett ständigt arbete med att effektivisera verksamheten, vilket är nödvändigt för att trygga den långsiktiga konkurrenskraften på marknaden. Exempel på effektiviseringsåtgärder under det gångna året är nedläggningen av kvarnverksamheten i Mjölby, äldre bagerilinjerna inom Unibake som stängdes och delar av produktionen som flyttades. Kronfågel Sveriges omstrukturering från två till en anläggning är ett annat exempel på effektivisering inom divisionen.

Under 2010 gjordes en lång rad offensiva satsningar. Investeringar gjordes i utökad havrekapacitet i kvarnen i Järna inom Lantmännen Cerealia samt utbyggnad och installation av en andra produktionslinje för Tetra Recart-förpackningar i Lantmännen Doggys anläggning i Vårgårda. Beslut fattades också om ett omfattande investeringsprogram i Lantmännen Kronfågels förädlingsfabrik i Farre. Dessa investeringar ger

Nyckeltal division Livsmedel	2010	2009
Nettoomsättning, MSEK	14 484	15 109
Rörelseresultat, MSEK	534	691
Rörelsemarginal, %	3,7	4,6
Avkastning på operativt kapital, %	5,4	6,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	974	713
Medelantal anställda	6 681	6 817
varav kvinnor, %	36	36
Koldioxidutsläpp, tusen ton	227,4	232,9

Justerade nyckeltal division Livsmedel	2010	2009
Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, MSEK	784	789
Rörelsemarginal, justerad för jämförelsestörande poster, %	5,4	5,2
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	7,9	7,3

# Lantmännen Cerealia

Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och säljer spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli, pasta och pannkakor samt färdiglagade rätter, bönor och linser. Verksamhet bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Lettland, Ryssland och Ukraina. Produkterna säljs till dagligvaruhandeln, restauranger, storhushåll, bagerier, grossister och livsmedelsindustri.

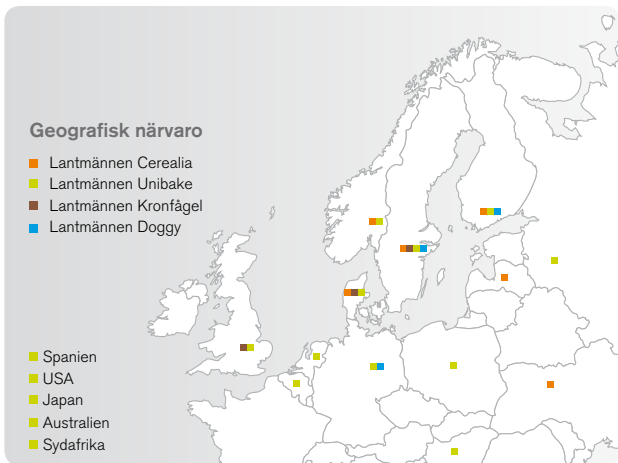
## Verksamhet

Vid ingången av 2010 trädde förvärvet av det norska marknadsledande pastavarumärket Soppa i kraft och utvecklingen under året har varit bättre än förväntat. Samtidigt pågår arbete med att föra över tillverkningen från Spanien till Lantmännen Cerealias anläggning i Järna.

Kvarnverksamheten effektiviserades för att öka konkurrenskraften och nedläggningen av kvarnverksamheten i Mjölby gick enligt plan. Därmed har den svenska kvarnkapaciteten konsoliderats till två kvarnar. Viss utrustning från Mjölby-kvarnen renoverades och installerades på anläggningen i Uppsala. De flesta anställda fick nya jobb, merparten inom Lantmännen Cerealia.

I augusti slutfördes investeringen för utökad havrekapacitet i Järna. Den utökade kapaciteten innebär även en ökning av volymen biprodukter och en investering i en ny biobränslepanna för havreskal beviljades. Ett liknande investeringsbeslut togs för den norska anläggningen i Moss. Investeringarna ger verksamheten en kostnadseffektiv och förnybar energikälla. Den överskottsenergi som produceras kommer att säljas via en lokal energileverantör. Se vidare ► sid 65

Vid Lantmännen Cerealias anläggningar pågår kostnads- och effektivitetsprogrammet LEAD. Dessutom pågår flera projekt för att öka lönsamheten, främst kopplade till sortimentsoptimering, lönsamhetsstyrning och prisoptimering.



möjlighet att svara mot ökad efterfrågan. Lantmännen Unibakes utbyggnad av produktionskapacitet i Storbritannien genom det nya bageriet i Bedford, och investeringen i ett nytt bageri i Ungern ger förstärkt position i Centraleuropa.

Två viktiga affärer genomfördes under året, dels köpet av pastavarumärket Soppa i Norge, dels försäljningen av Lantmännen Swechick till Aviagen.

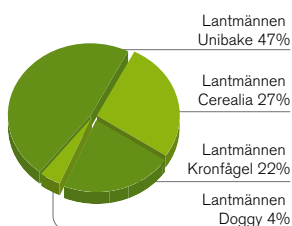
## Inför 2011

Intresset för mat och matens ursprung ökar ständigt. Allt fler av våra konsumenter och kunder bryr sig om att göra val som värnar hälsa, miljö och omvärld. Affärsområdena inom division Livsmedel är väl rustade att möta dessa frågor eftersom Lantmännen har unika värden som ligger i tiden och vi arbetar med dessa frågor dagligen. Den ekonomiska krisen och den påföljande lågkonjunkturen gav ändrade beteenden hos våra kunder. Detta ändrade beteende förväntas bestå samtidigt som flera av våra marknader förväntas återhämta sig under 2011. Det stora fokus som varit på råvaruprisutvecklingen 2010 väntas bestå 2011. Konkurrensen på marknaden kommer fortsatt att vara hård med stort prispfokus.

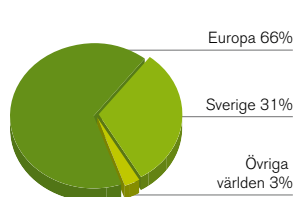


Johan Karlström  
Chef division Livsmedel

### Division Livsmedel: Omsättning per affärsområde



### Division Livsmedel: Omsättning per land



Efter en allergisk reaktion hos fem danska konsumenter återkallades bröd- och kakmixer i Sverige, Danmark och Finland i september 2010. Fettingrediensen som orsakade reaktionen byttes omedelbart ut. Under hösten lades stort arbete på att återfå de förlorade försäljningsvolymerna som återkallelsen medförde.

### Marknad och marknadsutveckling

Årets andra hälft präglades av höga spannmålspriser vilka kompensades genom prisjusteringar gentemot kunderna.

#### Sverige, Norge och Danmark

Den tuffa konkurrenssituationen inom B2B (livsmedelsindustri och bagerier) fortsatte under 2010, speciellt i Danmark men även i Lettland som mötte stark prispress från tyska aktörer. Norge uppvisade minskade försäljningsvolymerna men i Sverige var utvecklingen positiv med nya kunder och större marknadsandelar.

Inom B2C (detaljhandeln) visade frukostkategorin med produkter som gryn och müsli fortsatt positiv tillväxt och Lantmännen Cerealia tog marknadsandelar.

Den nordiska pastamarknaden sjönk i värde, men Lantmännen Cerealia tog marknadsandelar i alla nordiska länder under året. Tillväxten på mjölmärknaden avstannade.

Marknaden för storhushåll och restauranger var under 2010 fortsatt påverkad av lågkonjunkturen men Lantmännen Cerealia visade trots detta en positiv lönsamhetsutveckling på den svenska marknaden.



#### Exempel på lanseringar 2010

En av årets största lanseringar på den nordiska marknaden var AXA Multi Crush. Samtidigt inleddes en relansering av varumärket AXA i Danmark. En av de mest framgångsrika lanseringarna i Danmark var Amo Koldhævet, en ny brödmix som jäser i kylan. GoGreen lanserade bland annat smaksatt couscous, bulgur och mathavre i Sverige.



#### Gooh

Gooh utvecklades positivt under 2010 och är marknadsledande inom kylda enportions färdigrätter. Dessutom expanderade verksamheten geografiskt under året, främst i Malmö- och Göteborgsregionen. Inom dagligvaruhandeln finns nu närmare 500 shop-in-shop-etableringar och ett antal nya rätter togs fram under året.

#### Lettland

På grund av priskonkurrens minskade försäljningsvolymerna för B2B. Inom B2C utvecklades försäljningen positivt och verksamheten tog marknadsandelar i Estland och Litauen. Framför allt ökade försäljningen av grynprodukter, medan produkter som müsli och portionsförpackningar inte hade samma positiva utveckling. Investeringen i ett mjölmix-blanderi möjliggjorde en lyckad lansering av Hercogs pannkaksmix.

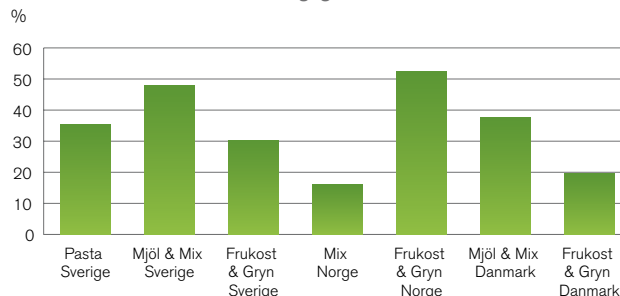
#### Ukraina

Inom B2C var utvecklingen positiv med ökade andelar på en marknad i tillväxt. Efterfrågan steg på frukostprodukter både i Ukraina och verksamhetens exportmarknader som Ryssland, Kazakstan och Moldavien. Produktlanseringar skedde inom samtliga segment; müsli, snabbgröt och frukostflingor. START fortsätter att vara det ledande frukostvarumärket i Ukraina.

#### Lantmännen Cerealias varumärken



#### Cerealias marknadsandelar i dagligvaruhandeln



Källa: A.C. Nielsen.

# Lantmännen Unibake

Lantmännen Unibake är en ledande internationell aktör av frysta och färska brödprodukter för såväl storhushålls- som livsmedelssektorn. Lantmännen Unibake har ett brett brödsortiment, snabbmat, wienerbröd och croissanter – med andra ord något att erbjuda för varje måltid och mellanmål.



Lantmännen Unibake har 3 894 anställda på bagerier i Danmark, Sverige, Norge, Finland, Polen, Belgien, Tyskland, Ryssland, Ungern, Storbritannien och USA samt säljkontor i Spanien, Holland, Frankrike, Kanada, Sydafrika och Australien. Lantmännen Unibakes varumärken inkluderar Hatting, Schulstad, Bakehouse, Schulstad Bake Off, Schulstad Royal Danish Pastry, Pastridor, Korvbrödsbagarn och Paaskebrod.

## Verksamhet

Lågkonjunkturen i Europa i kombination med stigande priser på spannmål och andra handelsvaror var en utmaning för Lantmännen Unibake som emellertid reagerade snabbt på den ekonomiska krisen och justerade sin strategi vid de första tecknen på den globala nedgången.

Lantmännen Unibakes produktion genomgår en globaliserings- och omstruktureringsfas, vilket påverkat vissa bagerilinjor och befattningar. Äldre bagerilinjor har stängts och delar av produktionen har flyttats närmare kunderna.

Under 2010 fortsatte Lantmännen Unibake att investera i Storbritannien, Lantmännen Unibakes största marknad. I juli förvärvade Lantmännen Unibake resterande aktier i det nu helägda Bakehouse. För att ytterligare konsolidera sin position på den brittiska marknaden investerade Lantmännen Unibake i ny produktionskapacitet i Storbritannien. Det nya bageriet i Bedford, norr om London, kommer att föra Lantmännen Unibake ännu närmre de brittiska kunderna för att möta den växande efterfrågan i Storbritannien. Bageriet kommer att ha två toppmoderna produktionslinjer och beräknas öppna i mitten av 2011. Bageriet i danska Fristrup kommer att stängas.

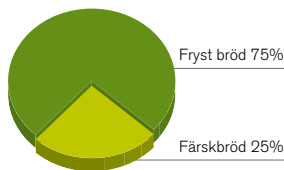
Som en del av globaliseringsprocessen har Lantmännen Unibake också investerat i ett snabbmatsbageri i Ungern och därmed förstärkt positionen på den centraleuropeiska marknaden. Det nya ungerska bageriet ger Lantmännen Unibake en idealisk produktionsplattform och direktåtkomst till väletablerade sälj- och distributionsnätverk i hela regionen.

Lantmännen Unibake implementerar för närvarande ett nytt internationellt ERP-system. Projektet omfattar fullständig integration av ekonomi,

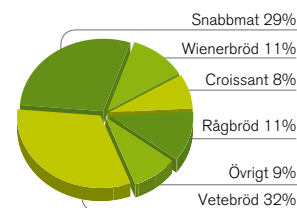
## Unibakes varumärken



## Omsättning per produktgrupp



## Omsättning per produktkategori



Källa: A.C. Nielsen.



tillverkning, logistik, lager, planering, prognoser, underhåll och försäljning. Systemet förbättrar affärsprocesserna mellan enheterna och skapar sammanhang och transparens från kund till leverantör.

Under 2010 fortsatte Lantmännen Unibake sitt framgångsrika genomförande av LEAD-programmet. Hittills har LEAD implementerats på 11 bagerier.

#### Marknader

Den ekonomiska krisen och den påföljande lågkonjunkturen ledde till att B2B-kunderna ändrade sina vanor och ställde nya krav. Kunderna agerar i större utsträckning som professionella inköpare som planerar sina inköp i detalj. Butiker med låga priser blir allt vanligare och ett skifte mot billigare varor är en mycket tydlig trend. Utvecklingen går mot att kunderna minskar lagren, investerar i effektiva logistiklösningar och reducerar antalet leverantörer.

Även marknaden för bröd har påverkats av den ekonomiska utvecklingen. Bake-off är emellertid en produkt som förväntas växa i framtiden. Traditionell snabbmat stagnerar för närvarande, men förväntas öka i takt med att de östeuropeiska marknaderna visar positiv utveckling. Nya snabbmatsprodukter som smörgåsar och förrätter bedöms att öka.

► [www.lantmannen-unibake.com](http://www.lantmannen-unibake.com)

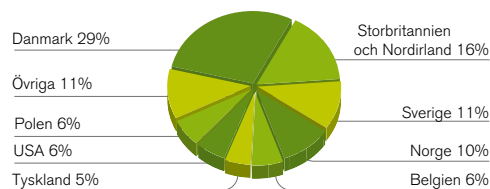


## 15 procents tillväxt med bakeoff

” Lantmännen Unibake och Bakehouse-konceptet har gjort det möjligt för oss att skapa en bra struktur att arbeta utifrån. Lantmännen Unibake har gett oss de rätta verktygen för personalutbildning, baktekniker och produktkännedom och möjligheter att öppna nya affärer. Vårt arbete med Bakehouse har inneburit ett mycket nära samarbete med Lantmännen Unibake, vilket har gett en anmärkningsvärd tillväxt inom bakeoff, säger Michael Hansen, COOP Danmark.



Lantmännen Unibake:  
Omsättning per marknad



# Lantmännen Kronfågel

Lantmännen Kronfågel är Nordens största producent av livsmedel baserade på kyckling och är marknadsledande i Sverige och Danmark. Lantmännen Kronfågel producerar, marknadsför och säljer kylda och frysta samt högförädlade kycklingprodukter som marknadsförs under de välkända varumärkena Kronfågel, Danpo, Ivars, Kronfågel Stinas och Chicky World. Lantmännen SweHatch är ett kläckeri som levererar daggamla kycklingar till uppfödare i Sverige och för export.

Kunderna finns inom dagligvaruhandel, restauranger och storhushåll samt inom livsmedelsindustrin. Lantmännen Kronfågels största kunder är ICA, Coop, Axfood, SuperGros och McDonald's. Produktionsanläggningar finns i Valla och Kristianstad i Sverige och i Farre och Aars i Danmark.

Lantmännen Kronfågel ska vara marknadsledande samt växa på lönsamma marknader.

## Viktigaste händelserna 2010

Omstruktureringen från två anläggningar till en i Sverige genomförs planenligt. En ny anläggning i Valla färdigställdes i slutet av 2010 och överflyttning av produktionen från Kristianstad sker successivt för att vara klar i slutet av 2011.

Förädlingsfabriken i Farre har beviljats en omfattande investering för effektivisering och kapacitetsökning. Målet är att ytterligare öka kundtillgängligheten på Lantmännen Kronfågels närmarknader.

Lantmännen SweChick avyttrades i september till Aviagen, världens största leverantör av avelsdjur för fjäderfä.

Avräkningspriset på kycklingar höjdes i Sverige och Danmark för att kompensera för uppfödarnas kraftigt stigande foderkostnader. Detta resulterade i prishöjningar inom dagligvaruhandeln och storhushåll.

## Omvärld

Lantmännen Kronfågels verksamhet påverkas av global konkurrens med stor prispress. Trenden är nya kylda, importerade kycklingprodukter som köps in av svenska dagligvaruhandeln.

I takt med att kycklingkonsumtionen ökar i Europa blir efterfrågan på nya uppfödarytor större. Konkurrensen om kycklinguppfödarna hårdnar. Producenter från norra Europa visar stort intresse för att ingå samarbete med danska uppfödare.

Inom branschen fortsätter sammanläggningen av slakthus och internationellt går utvecklingen mot större allianser med stora slakthus.

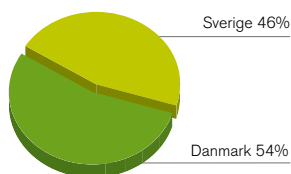


## Marknad och marknadsutvecklingen

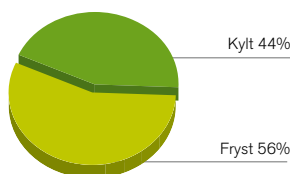
Konsumenterna fortsätter att öka sin konsumtion av svensk kyckling, som steg med cirka 8 procent fram till oktober 2010. Importen har minskat något, och svarade för cirka 37 procent av den totala fågelkonsumtionen. I Sverige åt man 18 kilo per person och år (2009), i Danmark cirka 23 kilo, vilket var något över genomsnittsförbrukningen i EU.



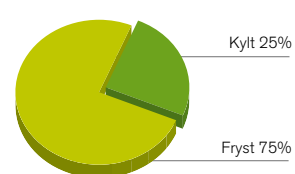
Lantmännen Kronfågel:  
Omsättning per land



Lantmännen Kronfågel Sverige:  
Försäljning per produktkategori



Lantmännen Danpo Danmark:  
Försäljning per produktkategori







Den totala produktionen av svensk kyckling i ton ökade under årets tio första månader med cirka 3 procent och låg på cirka 78 miljoner ton, varav Kronfågel stod för 39 miljoner.

I Sverige låg den totala marknadsandelen av svenskproducerad kyckling på 53 procent och för Danpo i Danmark på 23 procent. Den spontana varumärkeskännedomen för Danpo var 62 procent och för Kronfågel 75 procent.

Kronfågels största produktnyhet var Kronfågel DELi, en ugnsklar, kyld och kryddmarinerad kyckling i tre smaker, som lanserades med stor framgång. Under året lanserade Kronfågel en ny förpackning: en 1,9 kilos zip-påse med handtag. För småhushåll har en kyld singelfiléförpackning lanserats.

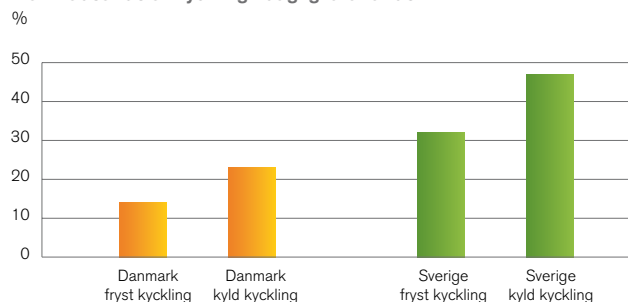
Danpo lanserade konceptet "Årstidens Kylling" – en kyckling kryddad med årstidens kryddor. Inom storhushåll lanserades en frikadellkyckling samt ett tradingsortiment under varumärket Chicky World. Trading är när råvaror tas in från andra producentländer och säljs vidare.

## Innovativ exponering

Tillsammans med en av Lantmännen Kronfågels största kunder i Sverige genomfördes ett innovativt exponeringstest. Genom att bygga om butikernas hyllor för kyld kyckling och samexponera med Lantmännen Kronfågels starka varumärke ökade försäljningen av kyld kyckling med hela 50 procent i vissa butiker under 2010.

» Intresset för lokalproducerad, okonstlad mat och kvalitet är stort, liksom behovet av att hitta genvägar i matlagningen genom att förädla produkter. Hårda krav i djuromsorgsprogram och omfattande kvalitetssystem möter väl medvetna konsumenters efterfrågan.

Marknadsandelar kyckling i dagligvaruhandeln



Ny förpackning:

**1,9 kg**  
zip-påse  
med handtag



# Lantmännen Doggy

Lantmännen Doggy har produktion och huvudkontor i Vårgårda. Företaget tillverkar hund- och kattmat under varumärkena Doggy, Doggy Professional, Mjau, Bozita och Bozita/Robur.

Lantmännen Doggy har 187 anställda varav huvuddelen arbetar i Vårgårda. Dessutom finns en filial i Finland med en anställd, samt ett säljbolag i Tyskland, Lantmännen Bozita, med 17 anställda.

## Verksamhet

Huvudmarknaden är Sverige och övriga Norden, men företaget har under ett antal år utvecklat den europeiska exporten, som nu svarar för 40 procent av omsättningen, och försäljning sker till Ryssland, Storbritannien, Norge, Polen, Estland, Grekland, Schweiz, Lettland, Tjeckien, Island och Holland. Den snabaste expansionen sker i Tyskland och Ryssland.

Under 2010 ökades produktionsvolymen i torrfoderfabriken genom tillverkning av veterinärfoder åt en internationell aktör som enbart riktar sin försäljning mot veterinärer. Tillväxten av högkvalitativa produkter har också gjort det möjligt att tillverka mer avancerade produkter i befintlig anläggning.

Tack vare ökad efterfrågan på konserverad kattmat i Tetra Recart-förpackning, har förpackningsutvecklingen på hund- och kattmat kunnat styras om från konservburk till Tetra Recart. Under året investerades i en utbyggnad av produktionen samt i en andra produktionslinje. Under 2011 kommer ytterligare en linje med Tetra Recart-förpackningar, att installeras.



## Hållbar utveckling

Från 1 mars 2010 köper Lantmännen Doggy färdigproducerad ånga, tillverkad av skogsråvara från Vårgårda Värmecentral, som ligger i anslutning till Lantmännen Doggy. Miljövinsten består i minskad oljeförbrukning med 2 000 m<sup>3</sup> olja/år.

Läs mer om Lantmännens klimatmål på ► sid 65

## Marknad och marknadsutveckling

Det totala hund- och kattbeståndet ökar något för varje år men konkurrensen är tuff. Lantmännen Doggy anmäldes under året till Marknadsdomstolen och tilläts inte använda ”näraprocerat” i marknadsföringen.



## Doggys varumärken

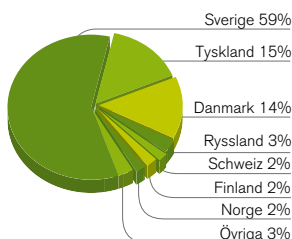
**DOGGY**  
-ALLT DIN HUND BEHOVER-

**MJAU**  
Det svenska kattmatmärket!

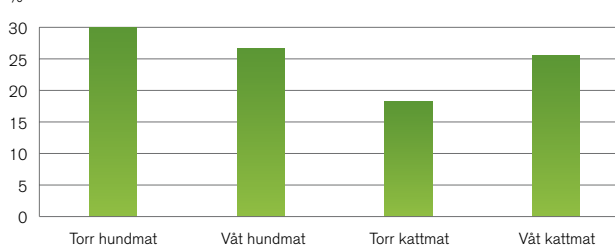
**BOZITA**  
The Swedish quality pet food

**BOZITA ROBUR**  
The Functional Dog Food

## Omsättning per marknad



## Marknadsandelar i svensk dagligvaruhandel, hund- och kattmat



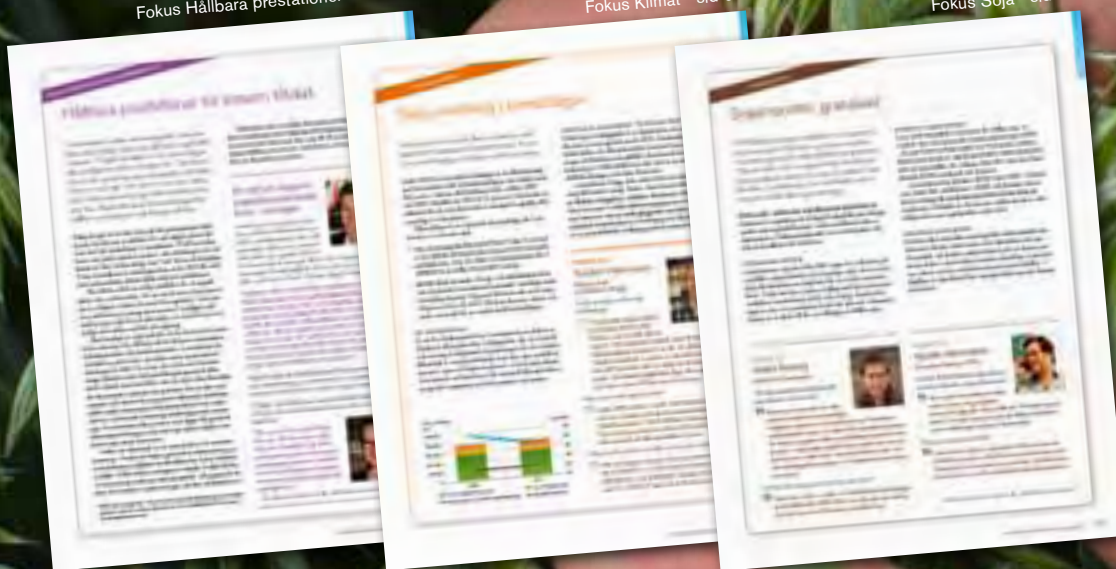
# Hållbarhetsredovisning 2010

50	Strategi och styrning
53	Vår omvärld
55	Ansvar från jord till bord
56	Medarbetare
60	Leverantörer
61	Odling
63	Produktion
66	Förädling Foder
68	Förädling Energi
69	Förädling Livsmedel
70	Kund och Konsument
73	Om Hållbarhetsredovisningen, GRI

Fokus Hållbara prestationer • sid 59

Fokus Klimat • sid 65

Fokus Soja • sid 67



# Strategi för hållbar lönsamhet

Lantmännens ambition är att vara en ledande och pådrivande kraft i utvecklingen av såväl hållbara livsmedel som energi- och jordbrukssystem. Ansvarstagande från jord till bord är en del i Lantmännens strategi för långsiktig lönsamhet. Under 2010 har Lantmännen bland annat fastslagit ett nytt proaktivt klimatmål och genom LEAD utvecklat ett systematiskt förbättringsarbete.

## Lönsamhet på kort och lång sikt

Hållbar utveckling för Lantmännen handlar om att säkerställa en ansvarsfull verksamhet och upprätthålla lönsamhet på både kort och lång sikt. De senaste åren har varit ekonomiskt utmanande, präglade av lågkonjunktur och stigande råvarupriser på den europeiska marknaden. Utifrån detta har Lantmännen kraftsamlat kring besparingsprogram och effektivisering, och nått ett bättre ekonomiskt resultat 2010 jämfört med 2009.

Lantmännens fortsatta utmaning är att balansera kostnads-effektivitet i verksamheten med offensiva och långsiktiga satsningar för lönsam tillväxt. Vägen dit går via åtta grundstrategier, varav en är hållbar utveckling. De hållbarhetsrelaterade målen och aktiviteterna är integrerade i Lantmännens samtliga strategier och följer ordinarie strategiplanering och budgetprocess.

## Lantmännens åtta grundstrategier

- ▶ Fokus på kärnaffärerna
- ▶ Ökad kostnads- och kapitaleffektivitet
- ▶ Utveckla starka varumärken
- ▶ Utveckla produktportföljen genom aktivt forsknings- och utvecklingsarbete
- ▶ Förbättra samarbetet med Lantmännens kunder
- ▶ Hållbar utveckling
- ▶ Medarbetare och organisation

Läs mer om strategier ▶ sid 17-20

Hållbarhetsrisker ▶ sid 25

## Uppförandekoden

finns att läsa på [www.lantmannen.com/uppforandekod](http://www.lantmannen.com/uppforandekod)



## Ansvar och lönsamhet från jord till bord

Hållbarhetsarbetet handlar både om att säkerställa ansvars- tagande i hela verksamheten, och om affärsutveckling där hållbarhetsfrågorna integreras i produktutveckling, marknads- föring och erbjudanden till kund och konsument.



Utgångspunkten för hållbarhetsarbetet är att alla åtgärder ska vara ekonomiskt lönsamma ur något av följande perspektiv:

- ▶ bidra till lönsamma affärer
- ▶ stärka varumärket
- ▶ minska kostnader
- ▶ minska risker

### Uppförandekod för att säkerställa ansvar

Lantmännens ansvar definieras i uppförandekoden som omfattar miljö, affäretik, omvärld, arbetsmiljö och sociala villkor samt produkter. Vi tar ansvar genom riskanalys och implementering av koden i hela verksamheten. Uppförandekoden innehåller övergripande riktlinjer för ansvarsfullt agerande och är en vägvisare som gäller för samtliga medarbetare. Relevanta delar gäller också för förtroendevalda i ägarorganisationen, leverantörer och samarbetspartners. Uppförandekoden i sin helhet finns att ladda ner från hemsidan ▶ [www.lantmannen.com/uppforandekod](http://www.lantmannen.com/uppforandekod)

### Några av Lantmännens prioriterade mål

Målområden	Mål	Resultat/utveckling
Medarbetare	75 procent i friskgruppen år 2011. Öka "Motiverad Medarbetarindex" Öka "Ledarskapsindex"	56,8 procent MMI 69 (år 2009), 64 (år 2007) LI 71 (år 2009), 67 (år 2007)
Leverantörs-samarbeten	Riskbedömning av alla* leverantörer utifrån leverantörsuppförandekoden till utgång år 2012. Självutvärdering av alla medium- och högriskleverantörer till utgång år 2012. Etablera tredjeparts revisioner under 2010.	35 procent av totalt inköp 2010 har följts upp med riskbedömning/självutvärdering. Rutiner etablerade och första revisionerna utifrån leverantörsuppförandekoden genomförda.
Hållbara råvaror	50 procent RTRS-certifierad soja upphandlad senast år 2012. 100 procent RSPO-certifikat för palmojla år 2011.	0 procent (finns på marknaden fr.o.m 2011). 1 procent RSPO- certifikat.
Odling	Fortsätta utveckla biologisk behandling av utsäde för att minska användningen av kemiska betningsmedel.	Finns för vårsädd spannmål och är förstahandsval för allt bruksutsäde. Ny metod för ärtutsäde godkänd under året. Höstsädd spannmål återstår.
Klimat	Minska CO <sub>2</sub> -utsläpp med 40 procent till år 2020, delmål 15 procent till år 2013 (basår 2009).	CO <sub>2</sub> -utsläppen minskade med 5,9 procent 2010 i förhållande till Lantmännens förädlingsvärde.
Produkter	Alla livsmedelsproducerande anläggningar är certifierade enligt internationell standard för livsmedels säkerhet.	100 procent (inom 2 år vid förvärv av nya anläggningar).

\*Leverantörer >1 miljon (SEK) årlig inköpsvolym.

Läs mer om hållbarhetsrelaterade indikatorer ▶ [www.lantmannen.com](http://www.lantmannen.com)

## Affärsutveckling med fokus på det viktigaste

Lantmännen arbetar aktivt för att utveckla verksamheten, produkter och affärer i en hållbar riktning, med tyngdpunkt på de områden där den huvudsakliga påverkan finns. Arbetet bedrivs på bred front, genom forskning och utveckling, produktutveckling och innovativa lösningar. Tvärfunktionella utvecklingsgrupper, så kallade F-grupper, finns för fem områden: Lantbruk, Livsmedel, Foder, Energi och Förpackningar.

Förbättringsarbetet med ansvar från jord till bord omfattar ett stort antal åtgärder inom prioriterade områden. På följande sidor kan du läsa mer om åtgärdsprogrammet och målbilden för Lantmännens ansvar.

### Långsiktiga satsningar

Lantmännen arbetar med olika typer av långsiktiga satsningar för att uppnå hållbar lönsamhet. Resurser avsätts till forskningsstiftelser för att finansiera strategiska satsningar som ska ge framtidens lönsamma produkter. Dessutom har Lantmännen två finansieringsformer för att investera i nystartade företag med innovativa produkter, tjänster eller affärsmodeller. Investeringarna bedöms utifrån kriterier som är baserade på Lantmännens ansvar från jord till bord. "Säddfinansiering" investerar i nystartade företag som på sikt kan stärka Lantmännens affärer. "Våga Satsa" investerar i projekt och företag som skapar nya affärsmöjligheter ute på gårdarna, det vill säga för Lantmännens ägare.

Läs mer på ▶ [www.lantmannen.com/satsa](http://www.lantmannen.com/satsa)

### FRÅGOR TILL:

## Ove Gustafsson: Ordförande i förtroenderåd

Vilken betydelse har hållbarhetsfrågan för Lantmännen?

» Ur trovärdighetssynpunkt gentemot kunder och konsumenter är det avgörande för att uppfylla vårt ansvar från jord till bord.



Vilka hot respektive möjligheter ser du som ägare utifrån omvärldens förväntningar?

» Hoten i det korta perspektivet är att inte klara konkurrensen på marknaden på grund av kostnadsläget. På lång sikt har vi ingen marknad kvar om vi inte jobbar med hållbarhetsfrågor. Möjligheterna är att skapa mervärden och få avsättning för medlemmarnas spannmål och Lantmännens produkter. Detta genom att leva upp till omvärldens förväntningar och få trovärdighet hos kunder och konsumenter.

# Styrning och organisation

Ett hållbart Lantmännen förutsätter att alla medarbetare och delar av verksamheten involveras. Grunden finns i varumärkeslöftet ”Vi tar ansvar från jord till bord”, och i de gemensamma värderingar som ska genomsyra arbete och förhållningssätt i hela organisationen: Öppenhet, Helhetssyn och Handlingskraft.

Under 2010 har arbetet intensifierats för att levandegöra värderingarna i den dagliga verksamheten. Lantmännens värderingar har bland annat varit tema för årets ledarmöten, ett av våra forum för kompetensutveckling av chefer och ledare.

## Organisation och ansvarsfördelning

Hållbarhetsarbetet är en del i det dagliga arbetet på respektive anläggning och arbetsplats och en del i varje chefs operativa ansvar. Övergripande strategiska beslut fattas i koncernledningen och i respektive division. Utveckling, förankring och operativa beslut i hållbarhetsfrågor sker till stor del i två forum:

- ▶ På koncernnivå finns ett CSR-råd med övergripande ansvar för de olika områdena i uppförandekoden, för implementering och uppföljning av arbetet. CSR-rådet är också remissinstans och beslutsforum i policyfrågor.
- ▶ För respektive sakområde finns beslutsforum med representanter från samtliga divisioner. Här behandlas uppförandekodens sakfrågor. Exempel på beslutsforum finns inom HR, inköp och miljö.

Lantmännens hållbarhetsarbete drivs och koordineras genom avdelningen hållbar utveckling, i nära samarbete med respektive division och andra koncerngemensamma funktioner.

*Gustaf Carlström, Viggeby gård.*

## Kompetensutveckling

Samtliga medarbetare utbildas i Lantmännens uppförandekod. E-utbildningen finns på sju språk och innehåller övningar med dilemman som speglar tänkbara, verkliga situationer att ta ställning till. Vid utgången av 2010 hade 85 procent av medarbetarna utbildats. Utöver denna grundläggande utbildning genomförs specifika insatser för kompetensutveckling inom olika sakområden och för olika yrkesgrupper.

## Styrning per område

*För respektive område i uppförandekoden finns policyer, mål, verktyg för uppföljning och ett övergripande ansvar tilldelat någon i koncernledningen.*

Område	Sakfrågor	Ansvarig i koncernledningen	Säkerställande av kompetens	Uppföljning
Miljö	Råvaror, växtnäring, växtskydd, genetik, kemikalier, klimat	Kommunikationsdirektör	Koncerngemensam utbildning i uppförandekoden för samtliga medarbetare.	<i>Ledningens genomgång:</i> Efterlevnad av uppförandekoden följs årligen upp i koncernledningen.
Affärs-etik	Affärsmässighet, korruption, intressekonflikter, marknadsföring,	Chefsjurist		
Vår omvärld	Öppen kommunikation, politisk påverkan, sponsring, informations-säkerhet	Kommunikationsdirektör	Specifika insatser för kompetensutveckling inom olika sakområden och för olika yrkesgrupper	<i>Systematisk uppföljning av ansvarstagande inom resp. område, bland annat genom:</i> ledningssystem för livsmedels-säkerhet, kvalitet och miljö, medarbetarundersökning, årliga medarbetarsamtal, kundundersökningar och leverantörsrevisioner.
Arbetsmiljö och sociala villkor	Arbetsvillkor, mänskliga rättigheter, hälsa och säkerhet, ledarskap, medarbetarskap	HR-direktör och varuflödesdirektör		
Produktansvar	Produktsäkerhet och spårbarhet, ursprung, djuromsorg, forskning och innovation	Respektive divisionschef		

För mer detaljerad information, se ► [www.lantmannen.com/styrning](http://www.lantmannen.com/styrning)



# Dialog och samhällsengagemang

Lantmännens verksamhet påverkar och påverkas av många olika intressenter. Vi mår om en transparent och rak dialog med omvärlden och är lyhörda för de krav och förväntningar som finns på oss som företag. Vi engagerar oss i samhällsfrågor och deltar i debatten inom våra intresseområden. Lantmännen bidrar till samhället framför allt genom affärsverksamheten men också genom andra initiativ som stödjer en positiv samhällsutveckling och ett ideellt engagemang.

## Vår roll i samhället

För Lantmännens långsiktiga överlevnad är det en förutsättning att det som produceras i affärsverksamheten har ett värde för kunderna och andra viktiga intressenter. Lantmännen bidrar också till samhället genom att skapa arbetstillfällen, utveckla medarbetare, bedriva forskning och ett aktivt miljöarbete.

## Ekonomiskt värde som skapats av Lantmännen för olika intressenter

MSEK	2010	2009	2008
Kunder (nettoomsättning)	35 988	34 978	42 592
Anställda (personalkostnader)	5 502	5 851	6 053
Ägare (utdelning)	245	163	167
Leverantörer (inköpta varor och tjänster)	28 696	28 064	34 711
Staten (betalda inkomstskatter)	76	46	219



Anna Johansson på "Jorden & skogen i stan", ett evenemang på Skansen för fjärde, femte och sjätteklassare.

## Kontinuerlig intressentdialog

För att bedriva en balanserad och givande dialog med omvärlden är det viktigt att kunna identifiera och prioritera sina intressenter samt ta reda på vilka frågor som är av betydelse för dem. Lantmännen arbetar systematiskt med intressentanalys och driver prioriterade sakfrågor i dialog med relevanta intressenter.

Lantmännen kommunicerar löpande med många olika intressenter genom olika forum och kanaler. Innehållet i den här redovisningen speglar de hållbarhetsrelaterade frågor som är viktiga för centrala intressenter, med tyngdpunkt på de områden där Lantmännen har störst påverkan ur ett hållbarhetsperspektiv.

## Lantmännens viktiga intressenter och hur dialog med dessa förs, samt aktuella hållbarhetsrelaterade frågor

Intressent	Kommunikationsformer/forum	Aktuella frågor 2010
Medarbetare	Medarbetarsamtal, medarbetarundersökningar, interninformation, fackliga möten	Arbetsvillkor, hälsa, trivsel, arbetsmiljö
Ägare	Distrikts- och föreningsstämmor, motioner, distriktsstyrelse, förtroenderåd, medlemsmöten, års- och hållbarhetsredovisning, ägartidningen Grodden	Affärsetik, proteingröda, forskning och utveckling, utsäde, ägarrelationer
Kunder (B2B)	Möten, kundundersökningar, samarbets- och utvecklingsprojekt	Produkternas miljöprestanda, ursprung och innehåll, tillsatser, hälsa, djuromsorg
Konsument (B2C)	Konsument- och attitydundersökningar, konsumentkontakt, studiebesök, produktinformation, hemsidan, sociala media (blogg, Twitter, Facebook)	Produkternas ursprung och innehåll, tillsatser, hälsa, djuromsorg
Ideella organisationer/ opinionsbildare	Dialog med SNF, WWF, Swedwatch m.fl. som driver sakfrågor. Dialog med media.	Soja, slam, hållbar energiproduktion, GMO
Branschorganisationer	Dialog och samarbeten med LRF, FEFAC (europeiska fodertillverkare) m.fl. branschorganisationer på EU-nivå, medverkan i Round Table for Responsible Soy, REVAQ m.m.	Soja, hållbarhetskriterier för energiproduktion, slam
Leverantörer	Dialog, samarbets- och utvecklingsprojekt	Leverantörsuppförandekod, avtal och förbättringsarbete
Myndigheter/ beslutsfattare	Rapportering till tillsynsmyndighet (miljö- och hälsoskyddskontor), dialog med Kemikalieinspektionen, Arbetsmiljöverket, Livsmedelsverket, Jordbruksverket	Tillståndsärenden, kemikalier, arbetsmiljö, produktsäkerhet



## SkolmatsGastro lyfter fram viktiga kokkar

2010 arrangerades för andra gången SkolmatsGastro, Lantmännens tävling för Sveriges bästa skolkockar. Syftet är att höja statusen för skolmaten och de viktiga skolkockarna. Tävlingsjuryn består bland annat av kostchefer, skolelever, kökschefer och krögare.

” Skolmaten är mycket viktig för barns prestationer och ork i skolan och borde tas på större allvar, säger Kurt Weid, köksmästare på Lantmännen och initiativtagare till tävlingen.

2010 års final vanns av lag Rosenknopparna från Skövde, som fick ta emot ett resestipendium i pris.



### Politisk påverkan

Lantmännen strävar efter att påverka politiska beslut genom väl underbyggda argument i för oss viktiga sakfrågor. Oftast deltar vi i debatten genom ett aktivt medlemskap i olika branschorganisationer.

### Samhällsengagemang lokalt och globalt

Lantmännens engagemang och ansvarstagande går utanför den egna verksamheten. Ansvar från jord till bord innebär för oss även att bidra med kunskap och stöd till utvalda ideella verksamheter och initiativ. Utgångspunkten är att alla samarbeten ska gynna båda parter och bidra till en positiv utveckling. Alla former av sponsring ska stödja vår vision och stärka Lantmännens varumärken. Vi ger inget ekonomiskt stöd till politiska partier eller religiösa organisationer.

### Några exempel på våra samarbeten

► I maj 2010 lanserade Arbetsförmedlingen ”Young Potentials Programme”, som syftade till att ge unga arbetslösa akademiker praktikplatser hos attraktiva arbetsgivare. Lantmännen deltog som ett av fem företag och hade 11 praktikanter under 2010.



► Lantmännen är medlem i Kooperation utan Gränser, en biståndsorganisation som verkar i tjugo av världens fattigaste länder.



► Vid naturkatastrofer och andra akuta situationer vill vi hjälpa människor i nöd. Under 2010 har Lantmännen lämnat bidrag till bland annat Haiti och Pakistan, som drabbats av jordbävning respektive översvämning.



# Vi ska göra det bästa av vår jord

Lantmännens affärsidé är att med kunden i fokus utveckla och förädla åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Med verksamhet och kunskap i hela kedjan från jord till bord skapas förutsättningar för en hållbar produktion av livsmedel och energi. Många faktorer påverkar slutresultatet och alla delar av vår verksamhet innebär någon form av påverkan på människor, miljö och ekonomi. På motsvarande sätt påverkas Lantmännen av förändringar i omvärlden och är beroende av människor och av naturens resurser.

## Ansvar i alla led

Lantmännens ansvar från jord till bord omfattar allt vi gör, från odling och förädling till marknadsföring och försäljning. Det handlar om miljöpåverkan, ekonomiska aspekter och om våra relationer med medarbetare, ägare, kunder, leverantörer och andra intressenter.

Ansvar är störst för de delar i verksamheten som vi har direkt kontroll över och därmed kan styra. Hit hör förädlingen till foder, livsmedel och energi i våra anläggningar, transporter och marknadsföring till kunder och konsumenter. Utöver detta har Lantmännen en aktiv påverkande roll för att främja en hållbar utveckling. Det gör vi bland annat genom kravställande och stöd till odlare och leverantörer samt information och kunskapsspridning till konsumenter. Vi följer aktivt utvecklingen och trender i omvärlden, såsom lagstiftning och konsumentkrav, och deltar i debatten kring relevanta sakfrågor. För många områden finns tydliga mål och åtgärder på plats, för andra saknas detta ännu. Ambitionen är att utveckla mål och handlingsplaner för alla frågor som identifieras som väsentliga.

## Den värdefulla åkermarken

Åkermarken möjliggör produktion av vår viktigaste råvara – spannmål. Med en ökande befolkning, där allt fler får en bättre levnadsstandard, ökar efterfrågan globalt på spannmål och andra odlade råvaror. Vi står inför utmaningen att upprätthålla åkermarkens avkastning och samtidigt bruka jorden på ett långsiktigt hållbart sätt. Klimatförändringar och fler extrema vädersituationer ökar risken för förlorade skördar. Samtidigt minskar tillgången på färskvatten på många håll i världen och ökenområden breder ut sig. Förutsättningarna för odlingen påverkas också av föroreningar och miljögifter, och av kortsiktiga brukningsmetoder som minskar den biologiska mångfalden. En övergripande global utmaning är den ökande konkurrensen om mark för livsmedels- och energiproduktion, bebyggelse och infrastruktur.

## Naturen är vår viktigaste leverantör

All mänsklig aktivitet och all företagsverksamhet är i grunden beroende av de system, kretslopp och råvaror som naturen erbjuder. fungerande ekosystem ger oss allt från syresatt luft och rent vatten till bördig jord, pollinering och grödor att odla.

En stor del av de så kallade ekosystemtjänsterna utnyttjas idag på ett ohållbart sätt, inte minst genom utarmning av den biologiska mångfalden. Vid ett FN-möte i oktober 2010 antogs ett globalt mål att hejda förlusten av biologisk mångfald till 2020. Målet ska nås bland annat genom skydd av land- och vattenområden och genom att synliggöra värdet av biologisk mångfald och ekosystemtjänster i ett nationalekonomiskt perspektiv.

För Lantmännens verksamhet är naturens råvaror och tjänster direkt affärskritiska. Produktiv åkermark är exempelvis helt beroende av fungerande kretslopp för vatten och näringsämnen. Under 2010 har vi påbörjat ett arbete för att ytterligare kartlägga och värdera hur verksamheten påverkar och påverkas av förändringar i ekosystemen. Två områden där vi behöver utveckla vår kunskap är vatten och biologisk mångfald.

## Guide till återkommande inslag i hållbarhetsredovisningen

**Vårt ansvar – Odling**

- Att bidra till en utveckling som ger goda skördar, säkra livsmedel och goda arbetsvillkor hos odlarna.
- Att välja brukningsmetoder som bibehåller åkermarkens bördighet och bevarar den biologiska mångfalden.
- Användningen av växtnärings ska inte leda till näringsläckage till vattendrag.
- Koncentrationen av tungmetaller och oönskade organiska ämnen i åkermarken ska inte öka.
- Växtnärsämnen ska återcirkuleras.
- Odlingen ska inte bidra till negativ klimatpåverkan.
- Odlingen ska vara långsiktigt ekonomiskt lönsam.

Målbilden för ansvars-tagande

**Åtgärdsprogram**

*Genomfört*

- Pilotprojekt med foderbilar som kör på RME, raps- och meylester.

*Pågående*

- Forsatt energieffektivisering och LEAD-aktiviteter.
- Utfasning av eldningsolja i Lantmännens anläggningar.
- Forsatt arbete med intermodala transporter och alternativa bränslen.

*Upplägg*

- Ökad transporteffektivitet både inom Lantmännen och i extern samverkan.
- Forsatt övergång till förnybara bränslen och energikällor.

Genomförda åtgärder, pågående arbete och återstående utmaningar



Fördjupning inom tre aktuella områden

# Företagets hjärta och motor

Vår verksamhet drivs och utvecklas av våra medarbetare. Lantmännens mål är att erbjuda utvecklande och sunda arbetsplatser där varje individ kommer till sin rätt och kan bidra till våra långsiktiga mål. Under 2010 har Lantmännen bland annat satsat på ledarskapsutveckling, kompetensförsörjning och ett mer prestationsinriktat arbetssätt.

Lantmännens personalidé är att ge människor med driv och engagemang möjlighet att utvecklas, så att vi tillsammans når koncernens mål. Det långsiktiga arbetet med att stärka och kommunicera Lantmännens varumärke mot studenter och unga akademiker i arbetslivet har fortsatt under 2010. Vi har profilerat oss som arbetsgivare på mässor och arbetsmarknadsdagar och hållit föreläsningar på universitet och högskolor i Sverige. Vi har också utvecklat vår närvaro och möjlighet till dialog med framtida medarbetare via sociala medier.

## Karriärbarometern i Sverige 2010

I 2010 års karriärbarometer klättrade Lantmännen 16 placeringar när unga teknologer i arbetslivet rankade de arbetsgivare de helst arbetar för. Undersökningen genomförs årligen av Universum.

Lantmännen ranking	2010	2009	2008	2007	2006
Ekonomer	62	70	92	95	119
Teknologer	60	76	95	76	106

## Värderingar grund för ledarskap och medarbetarskap

Värderingar och ekonomi var tema för 2010 års ledarmöten, som genomförs årligen för koncernens samtliga cirka 800 chefer med personalansvar. Att skapa förståelse för vilka dagliga

handlingar som styr mot våra finansiella nyckeltal är ett exempel på prioriterad kompetensutveckling.

I värderingsarbetet fokuseras nu på att varje chef har dialog med sina medarbetare om vad värderingarna öppenhet, helhetssyn och handlingskraft betyder för var och en som arbetar i Lantmännen. Det är i dialogen med varandra som värderingarna blir levande och något vi kan använda oss av i vardagen.

## Medarbetarsamtal för ökad prestation och delaktighet

Varje medarbetare ska ha medarbetarsamtal med sin chef minst en gång om året. Samtalen är, tillsammans med medarbetarundersökningen, viktiga verktyg för delaktighet, inflytande och motivation. Sedan 2009 har samtalen en tydligare inriktning på att sätta mål, följa upp och utvärdera prestationer. Antalet medarbetarsamtal har ökat men är fortsatt ett viktigt fokusområde.

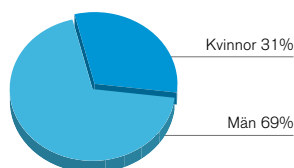
Se ► [www.lantmannen.com/arbetahososs](http://www.lantmannen.com/arbetahososs)

## Ledarutveckling på alla nivåer

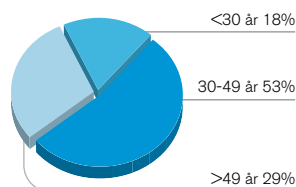
För att säkerställa ett bra ledarskap genomförs årligen en omfattande ledarförsörjningsprocess innefattande ersättarplanering, talangidentifiering och ledarutvärdering. De som identifieras som ersättare och talanger ska förberedas, få kompetensutveckling och förutsättningar att få den erfarenhet som krävs för ett större ansvar. Inom Lantmännen finns flera utvecklingsprogram för ledare på olika nivåer.

Under 2010 har det internationella ledarutvecklingsprogrammet GROW genomförts med 23 deltagare från 4 länder. Programmet vänder sig till yngre, motiverade medarbetare med potential att ta vidare steg inom Lantmännen. GROW är en viktig del av ledarförsörjningsarbetet och har som mål att hjälpa till att säkerställa tillgång på kompetenta chefer och öka den interna rörligheten. Av antalet deltagare som gått GROW 2008 och 2009 har cirka 60 procent av deltagarna bytt tjänster under eller efter att de genomgått utbildningen.

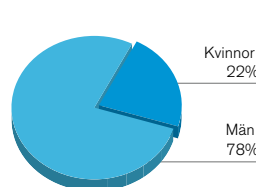
Könsfördelning anställda\*



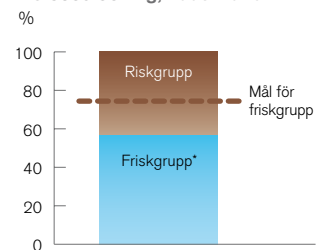
Åldersfördelning



Könsfördelning chefer



Hälsoscreening, 2009-2010



\* Antal anställda 31 dec 2010 var 10 350.

\* Medarbetare som befinner sig i friskgruppen enligt genomförd hälsoscreeningsenkät.

Ett övergripande mål är att öka andelen kvinnliga högre chefer inom Lantmännen. MAP (Mentor Adept Programme) vänder sig till kvinnliga talanger och ska stimulera till större ansvar med sikte på högre ledande befattningar. Genom MAP synliggörs duktiga kvinnliga medarbetare och får redskap för karriärutveckling. Varje deltagare har en extern mentor som stöd i sin karriärutveckling, utöver de utbildningstillfällen och nätverksträffar som programmet innehåller.

### Interna rörligheten ökar men måste ytterligare förbättras

Intern rörlighet bland medarbetare och chefer är en strategiskt mycket viktig fråga för Lantmännen. Vi uppmuntrar interna rekryteringar framför externa. Under 2010 har utvecklingen gått åt rätt håll men förbättringspotentialen är fortfarande stor. Bland cheferna rekryterades 49 procent internt 2010, jämfört med 37 procent 2009. Av rekryteringarna till de högsta ledningsgrupperna skedde drygt 70 procent internt under 2010.

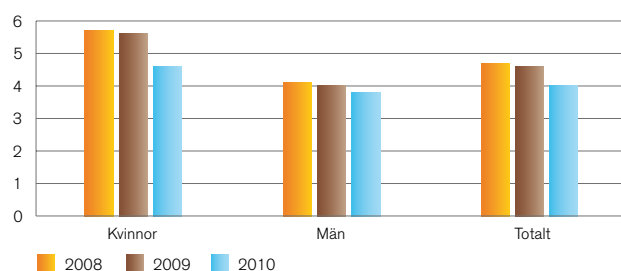
### Ständig kompetensutveckling

Likt många andra företag står Lantmännen inför utmaningar vad gäller generations- och kompetensväxling. Lantmännen har ett gemensamt arbetssätt för att arbeta strategiskt med kompetensförsörjning. Under 2010 har det genomförts pilotprojekt inom Lantmännen Maskin och Logistik i syfte att kartlägga verksamhetens behov av kompetenshöjande åtgärder.

Exempel på en kompetenshöjande åtgärd i Lantmännen har varit att erbjuda ledningsgrupper och andra nyckelpersoner ekonomiutbildning. Affärsmannaskap är ett annat område inom vilket Lantmännen har för avsikt att ytterligare höja kompetensen. Tillsammans med Handelshögskolan i Stockholm har därför ett 18 månader långt utbildningsprogram utvecklats, Lantmännens affärsskola. Affärsskolan riktar sig i första hand till medarbetare i Skandinavien och startar under 2011.

För att kunna arbeta effektivt med utbildningsprocessen har ett så kallat Learning Management System implementerats i delar av verksamheten. Systemet möjliggör en effektiv utbildningsadministration samt möjlighet att distribuera e-utbildningar. En del i arbetet med att säkra kompetensen inom företaget är att även kvalitetssäkra och effektivisera rekryteringsprocessen.

Sjukfrånvaro  
% av total arbetstid



Lantmännen har här redan ett systemstöd som implementerats framgångsrikt inom hela företaget.

Lantmännen arbetar med likabehandlingsplaner och statistik som följer upp löneutveckling och sjukfrånvaro för att säkerställa jämlikheten. Medarbetarenkäter för att kartlägga jämställdheten har under året påbörjats inom Lantmännen.

### Systematiskt hälsoarbete

God hälsa går hand i hand med bra prestationer, effektivitet och lönsamhet. Lantmännen satsar mycket på företagets hjärta och motor, medarbetarna, bland annat genom kontinuerliga insatser inom hälsoområdet.

Under 2010 har vår friskvårdspolicy reviderats med syfte att tydliggöra Lantmännens och medarbetarens ansvar för hälsan samt de arbetssätt som krävs för att förbättra arbetsmiljön, främja hälsan och förebygga olycksfall och arbetsskador.

Policyn anger tydligt att hälsofrågor ska vara en naturlig del av verksamheten, hanteras på ett systematiskt sätt, och inte minst prioriteras av Lantmännens chefer.

Hälsoscreening av Lantmännens medarbetare har fortsatt under året. Genom en enkel enkät och ett konditionstest får medarbetaren snabb återkoppling på sin hälsostatus. Det finns riktlinjer för vilka riktade åtgärder som sedan ska sättas in, både på individ- och gruppnivå för de medarbetare som befinner sig i riskgruppen. En viktig del i arbetet är ett fungerande lokalt hälsoarbete samt chefer som har kunskap om vad som skapar en god hälsa, varför utbildning i Hälsofrämjande ledarskap anordnas.

Under perioden 2009-2010 har 2 906 medarbetare genomfört hälsoscreening. I dagsläget befinner sig 56,8 procent i friskgruppen och målet är 75 procent år 2011. Dit ska vi ta oss genom riktade åtgärder till exempel fortsatta hälsoundersökningar för riskgrupper, utbildningar i livsstilskompetens, viktnedsknings- och tobaksavvänjningskurser samt ett kontinuerligt arbete med hälsofrämjande åtgärder. Se ► [www.lantmannen.com/balansilivet](http://www.lantmannen.com/balansilivet)

### Säker arbetsmiljö

Lantmännen startade 2009 en regelbunden uppföljning av arbetsmiljöarbetet i samtliga verksamheter. Under 2010 har detta arbete vidareutvecklats och en årlig genomgång av resultaten

## Lantmännens traineeprogram

Lantmännens internationella traineeprogram bidrar till att säkra koncernens långsiktiga försörjning av kompetenta ledare och medarbetare till nyckelbefattningar. Under 2010 har vi genomfört en återträff med samtliga koncernens tidigare traineer kring temat karriär och utveckling, och flera har under året tagit ett nytt steg i sin karriär till nya intressanta och utmanande tjänster inom koncernen. Läs mer om Oscar Herbes erfarenheter som trainee i Lantmännen. ► [www.lantmannen.com/graduateprogram](http://www.lantmannen.com/graduateprogram)

sker i Lantmännens koncernledning. Uppföljningen omfattar risker, tillbud och olyckor. Arbetsmiljöuppföljning är en viktig del i att ständigt förbättra arbetsmiljön och minimera risker.

### Riskhantering

Exempel på arbetsmiljörisker i Lantmännens verksamhet är brand, klämskador, ensamarbete, stress, buller och kemikalier. Rutinerna för riskhantering varierar, förbättringsåtgärder omfattar att löpande identifiera risker och ta fram handlingsplaner.

### Tillbud

Ett område med förbättringspotential är rapportering och åtgärder vid tillbud (oönskad händelse som hade kunnat leda till ohälsa eller olycka). Under 2010 inträffade 988 tillbud, en ökning från 858 år 2009. Att analysera tillbuden och sätta in åtgärder är en viktig del av Lantmännens förebyggande arbete så att inte olyckor ska inträffa.

### Olyckor

Under helåret 2010 inträffade 328 olyckor som lett till minst en dags frånvaro, jämfört med 246 år 2009. Mätt i antal olyckor per miljon arbetade timmar är resultatet 26,2 (avser dock enbart januari till juni 2010), vilket motsvarar branschgenomsnittet. Den vanligaste incidenten är fallolycka. Under året har projektet "Säker arbetsmiljö på Lantmännen Energi" startats upp. Målet är att forma ett gemensamt arbetssätt för

## Klintehamn – från ord till handling

Vid Lantmännen Lantbruks anläggning i Klintehamn på Gotland har hälsostatusen bland medarbetarna förbättrats avsevärt. Resultatet från hälsoscreeningen 2009 visade på ett behov av både allmänna och riktade hälsoinsatser bland medarbetarna. Insatser som utbildning i "Kost- och motionsvanor" och "Rygg- och knägympa" gav snabbt resultat: från 47,6 procent i friskgruppen 2009 till 71 procent i friskgruppen 2010 – siffror som visar på ett framgångsrikt hälsoarbete och framför allt på ett hälsofrämjande ledarskap.



» Att åstadkomma förändring är inget man gör själv. Axa Sports Club har bidragit med kostinformation, för såväl hela personalen som individuell rådgivning. En extern sjukgymnast har hjälpt till med "Rygg- och knägympa." Lantmännens egen stegtävling har också bidragit till att få fler medarbetare att röra på sig regelbundet.

Susanne Petterson, platschef i Klintehamn

Läs mer ► [www.lantmannen.com/arbetahososs](http://www.lantmannen.com/arbetahososs)

det systematiska arbetsmiljöarbetet utifrån den internationella standarden OHSAS 18001. Erfarenheter från projektet kommer att spridas till Lantmännens övriga verksamheter.

Olyckor och tillbud	2010	2009
Antal dödsfall på grund av olycka i arbetet	0	0
Antal olycksfall <sup>1</sup>	328	246
Olycksfallsfrekvens <sup>2</sup>	26,2 <sup>4</sup>	19,2
Antal inrapporterade tillbud <sup>3</sup>	988	858
Antal tillbud per olycksfall (med frånvaro)	3	3,5

<sup>1</sup> Arbetsrelaterad olycka som resulterar i minst en dags frånvaro efter att olycksfallet inträffat.

<sup>2</sup> Olycksfallsfrekvensen definieras som antal olyckor per miljoner arbetstimmar (faktiskt arbetade timmar).

<sup>3</sup> Tillbud definieras som oönskad händelse som hade kunnat leda till ohälsa eller olycksfall.

<sup>4</sup> Avser januari till juni

## Åtgärdsprogram

### Genomfört

- Ledarförsörjningsprocess med ersättningsplanering, utvärdering och talangidentifiering.
- Etablerat en gemensam arbetsmiljöuppföljning (risker, tillbud, olyckor och delegering).
- Medarbetarenkäter för att kartlägga jämställdheten inom Cerealia, Doggy, Energi och Gemensamma Funktioner.
- Ledarutvecklingsprogram.

### Pågående

- Framtagande av nytt obligatoriskt gemensamt ledarutvecklingsprogram.
- Nytt internationellt traineeprogram.
- Färdigställande och uppföljning av likabehandlingsplaner.
- Systematiskt hälsoarbete med insatser baserade på bland annat genomförda hälsoscreeningar och med arbetarundersökning.
- Implementering av internationell alkohol- och drogpolicy samt gemensamt arbetssätt.
- Effektivisering av gemensamma processer och transparens avseende medarbetare och organisation.

### Utmaningar

- Hantera generations- och kompetensväxling.
- En prestationsinriktad företagskultur och ett värderingsstyrt ledarskap.
- Öka mångfalden och andelen kvinnor på ledande befattningar.
- Öka den interna rörligheten bland medarbetare.
- Öka systematiken och riskhanteringen i arbetsmiljöarbetet.

## Hållbara prestationer för lönsam tillväxt

Lantmännens unika ansvarstagande, som omfattar hela kedjan från jord till bord, utgår från visionen ”Vi gör det bästa av vår jord och ger alla möjligheter till ett sundare liv”. Det handlar om våra medarbetares arbetsmiljö och hälsa: Vart är vi på väg? Hur betar vi oss mot varandra? Vilket ansvar har jag? När medarbetarna mår bra, skapar det goda förutsättningar för hållbara prestationer och lönsam tillväxt.

Vägen dit går via ett ökat fokus på vår gemensamma värdegrund som ska vara en självklar del i det dagliga arbetet för varje chef och medarbetare i Lantmännen. Vi vill ha medarbetare och chefer som kan anamma våra värderingar och som förstår att ”hur” är lika viktigt som ”vad” för att nå framgång. Vi har intensifierat ett värderingsarbete under 2010 där varje chef, genom dialog, jobbar lokalt med sina medarbetare.

Det behövs också ett tydligt målfokus för att uppnå ökade krav på lönsamhet. För att nå dit satsar Lantmännen på en tydligare resultatorienterad företagskultur. Lantmännens performance management-process\* möjliggör målnedbrytning i alla led och säkerställer att medarbetaren har tydliga och mätbara mål för sitt uppdrag.

Bra ledarskap är avgörande för att ha motiverade medarbetare som kan och vill bidra till ett lönsamt Lantmännen. Ledarskapsindex och medarbetarindex i Lantmännen har utvecklats positivt sedan den första större gemensamma mätningen år 2005. För att ge våra chefer rätt förutsättningar erbjuds breda chefsutvecklingsprogram på olika nivåer. Bland annat har fokus varit att skapa ökad förståelse för ekonomiska samband och nyckeltal. För att öka transparensen och därmed kunna göra kvalificerade jämförelser mellan olika verksamheters förmånsstrukturer har under 2010 ett omfattande befattningsvärderingsprojekt startats upp. Det internationella systemet Hay ligger till grund för befattningsvärderingen som också ger ökad tydlighet runt karriärvägar inom koncernen.

Hälsa och välmående är en central del av vår medarbetarstrategi. Genom att årligen genomföra hälsoscreening ger vi medarbetarna möjlighet att identifiera hur de kan förbättra sin hälsa. Utifrån hälsoscreeningarna erbjuder vi olika aktiviteter beroende på resultaten, både på individ- och gruppnivå. På detta sätt minskar vi sjukskrivningar och ökar vår frisknärvaro.

\* Performance management = En process för att fastställa förväntningar och utvärdera prestation i syfte att se till att varje enhet och varje anställd bidrar till den övergripande organisationens mål.

Hälsoarbetet har en tydlig ekonomisk påverkan. Att förflytta medarbetare från riskgrupp till friskgrupp ger en ökad prestationsnivå, forskning visar upp till 40 procent. Detta skapar hållbara prestationer: medarbetare som kan prestera bra i ett långsiktigt perspektiv.

### Ett sätt att skapa en prestationsorienterad kultur i företaget



Lantmännen Cerealia har under året utbildat ett 90-tal chefer i att utföra medarbetarsamtal för att få ännu bättre fokus på att systematiskt jobba mot uppsatta mål.

Under kommande år tas steget till att i ännu högre grad koppla belöningar till måluppfyllelse. Ett av våra bolag som satsat fullt ut på detta är Gooh. Vd Jonas Regné berättar:

”Konkreta mål har satts och följts upp löpande under året. Under hösten har ett nytt uppföljningssamtal ägt rum – och resultatet har värderats. Detta är en långsiktig satsning som initialt kan vara lite jobbig för både chef och medarbetare, framför allt att värdera måluppfyllelse och resultat på ett tydligt sätt. Men det upplevs mest positivt och på lång sikt skapar det en kund- och resultatorienterad organisation och utvecklar medarbetare till att bli en del av den kulturen. De flesta medarbetare ser positivt på tydlighet och klara målsättningar samt att få feedback på sin prestation.”

Gooh har ökat sin försäljning med 40 procent under året och resultatmässigt går verksamheten i rätt riktning även om resan ännu är lång tills man uppnår en god avkastning.

Vi frågar Stina Jakobsson, marknadschef på Gooh: Hur tycker du att medarbetarsamtalet kan addera värde för verksamheten?

”Bra att sätta fokus på de frågor som man vill styra emot, värderingarna till exempel. Jag tycker att samtalen som de är formerade idag fungerar mycket väl, särskilt bra är att vi tillsammans kommer överens om tydliga personliga mål som följs upp.



Läs intervjun i sin helhet på ► [www.lantmannen.com/arbetahososs](http://www.lantmannen.com/arbetahososs)

# Ansvarsfulla relationer

Lantmännen tar ansvar bakåt i kedjan och ställer tydliga krav på sina leverantörer. Under 2010 fortsatte arbetet med uppföljning av uppförandekoden, och de första externa leverantörsrevisionerna genomfördes.

## Vårt ansvar – Leverantörer

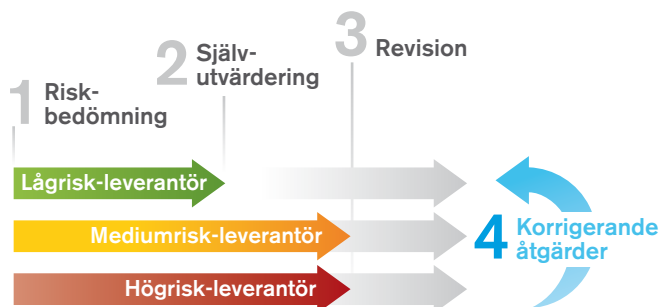
- Läs mer om hur vi definierar vårt ansvar i leverantörsuppförandekoden. ► [www.lantmannen.com/uppförandekod](http://www.lantmannen.com/uppförandekod)

### Uppförandekoden omfattar alla leverantörer

Lantmännen är beroende av ett stort antal leverantörer över hela världen, inom jordbruks- och livsmedelssektorn och andra kategorier av varor och tjänster såsom maskiner, kemikalier och transporter. Lantmännens uppförandekod för leverantörer definierar förväntningarna på leverantörernas arbete med miljö och affärsetik samt arbetsmiljö och sociala villkor för anställda. Målet är att successivt föra in koden i samtliga leverantörsavtal fram till år 2012. Då ska också en uppföljning av efterlevnad vara fullt ut etablerad.

### Uppföljning av leverantörer beroende på risk

Lantmännen följer upp sina leverantörer genom riskbedömning, självutvärdering och auditeringar (oberoende tredje-partsrevisioner). Graden av kontroll och uppföljning anpassas till den riskkategori som leverantören tillhör.



Under 2009 gjordes en riskbedömning av samtliga nyckelleverantörer och en självutvärdering skickades ut till leverantörerna att besvara. Under 2010 genomfördes de första leverantörsrevisionerna. Ett tiotal auditeringar genomförs i

olika delar av världen under första halvåret 2011. Det handlar om leverantörer av växtskydd, växtnäring, viktiga råvaror till foder och livsmedel samt förbrukningsmaterial till Lantmännens anläggningar och verkstäder.

Uppföljningsarbetet är en möjlighet till att gemensamt åstadkomma förbättringar. Vid eventuella avvikelser eftersträvas i första hand lösningar genom dialog. Om avvikelserna är allvarliga och vilja till åtgärd saknas finns i sista hand möjligheten att avsluta samarbetet.

## Åtgärdsprogram

### Genomfört

- Leverantörsuppförandekoden införd i alla ny- och omförhandlade avtal.
- Rutiner för uppföljning och hantering av avvikelser och förbättringsåtgärder finns.
- Utbildning av inköpspersonal om hållbarhet i leverantörskedjan.

### Pågående

- Leverantörsuppförandekoden införd i samtliga avtal enligt mål till år 2012.
- Löpande riskbedömning av leverantörer.
- Uppföljning av medium- och högriskleverantörer genom självutvärdering.
- Auditering av utvalda högriskleverantörer.

### Utmaningar

- Utveckling av aktivt förbättringsarbete tillsammans med leverantörer.

## Första leverantörsrevisionen genomförd

I juni 2010 genomfördes den första leverantörsrevisionen utifrån uppförandekoden hos en vitaminleverantör i Kina. Revisionen pågick under två dagar med diskussioner med fabriksledningen, dokumentgranskning, rundvandring i fabrik och sovsalar samt intervjuer med anställda. Totalt 30 arbetare, slumpvis utvalda av revisorerna, intervjuades i ledningens frånvaro.

Läs mer på ► [www.lantmannen.com/uppförandekod](http://www.lantmannen.com/uppförandekod)

# Helhetsperspektiv – hållbar odling

Framtidens produktion av livsmedel och energi förutsätter att vi lyckas upprätthålla åkermarkens avkastning och bruka jorden på ett långsiktigt hållbart sätt. Som stor aktör på den nordiska marknaden har Lantmännen både ansvar och möjlighet att påverka utvecklingen för hållbar odling. Under 2010 har frågorna om proteinråvaror, bioenergi, återcirkulation av näringsämnen och GMO varit fortsatt i fokus.

Odlingen är beroende av ekosystem i balans och av de råvaror och funktioner som naturen erbjuder. Rent vatten, jordkvalitet, cirkulering av näringsämnen och anpassningsförmåga till klimatförändringar är några av grundförutsättningarna. Dagens odlingsmetoder har betydande påverkan på ekosystemtjänsterna. Lantbruket behöver utveckla arbetet med biologisk mångfald, färskvattenresurser, möjligheter till återcirkulation av näringsämnen och markanvändning. Det handlar både om Lantbrukets påverkan på och beroendet av dessa resurser.

Lantmännen ska minimera den egna påverkan, utnyttja de utvecklingsmöjligheter som finns inom jordbruket och anpassa verksamheten till de förändringar som sker. Lantmännens förhållningssätt är ett helhetsperspektiv där vi aktivt arbetar med de olika sakfrågorna integrerat.

## Vårt ansvar – Odling

- Att bidra till en utveckling som ger goda skördar, säkra livsmedel och goda arbetsvillkor hos odlarna.
- Att välja bruksmetoder som bibehåller åkermarkens bördighet och bevarar den biologiska mångfalden.
- Användningen av växtnäring ska inte leda till näringsläckage till vattendrag.
- Koncentrationen av tungmetaller och oönskade organiska ämnen i åkermarken ska inte öka.
- Växtnäringsämnen ska återcirkuleras.
- Odlingen ska inte bidra till negativ klimatpåverkan.
- Odlingen ska vara långsiktigt ekonomiskt lönsam.

## Tjänster och rådgivning för miljöanpassning

Ansvarstagandet i odlingsledet omfattar flera aspekter som Lantmännen i olika stor utsträckning har möjlighet att påverka

och styra. Där odlaren äger besluten är Lantmännens ansvar att påverka genom kunskap och rådgivning, och bidra med utveckling av lönsamma produkter och koncept:

- *Utveckling och tester av nya växtsorter och biologisk behandling av utsäde*, i samarbete med olika forskningsaktörer. Exempelvis ny metod för behandling av ärtutsäde som godkänts under året.
- *Utveckling av koncept för biogödsel*, till såväl konventionell som ekologisk odling.
- *Precisionsodling*: Lantmännen är drivande inom behovsanpassad användning av gödning, i samarbete med SLU. Vi har utvecklat en teknisk lösning, Yara N-sensor, för optimerad användning av växtnäring.
- *Webbaserade verktyg* för odlingsplanering och väderbaserade modeller för tillväxt, bevattning och växtskydd.

Läs mer om resultat och hur Lantmännen arbetar med växtskydd, hållbara råvaror, växtförädling och GMO med mera

► [www.lantmannen.com/vartansvar](http://www.lantmannen.com/vartansvar)

## Växtnäring i kretslopp

### Fosfor en ändlig resurs

Fosfor är ett nödvändigt näringsämne för alla grödor och samtidigt en ändlig och kostsam resurs. Fosfor utvinns i dag ur jordskorpan på flera håll i världen och tillförs som mineralgödning till jordbruket. Att fosforreserverna kommer att ta slut, samt att de ofta är förorenade med oönskade ämnen såsom kadmium och andra tungmetaller, är viktiga skäl för att skapa ett fungerande kretslopp för växtnäringen. Under 2010 blev diskussionen om att fosfor är en begränsad resurs alltmer intensiv.

### Mineralgödsel

De senaste åren har efterfrågan på gödsel ökat vilket lett till kraftigt stigande priser samt brist på gödsel med låg kadmiumhalt. Lantmännen analyserar sedan länge kadmiumnivåerna och informerar kunderna om kadmiumhalten i alla växtnäring produkter med fosfor.

### Biologisk gödsel

Intresset för biologiska gödselmedel har ökat. Biologisk gödsel kommer från olika källor. Stallgödsel från djur, rester från biogasproduktion, rester från livsmedelsproduktion och slakteri innehåller näringsämnen som kan återcirkuleras via jordbruket.

### Slamfrågan – växtnäring i kretslopp

Att återföra växtnäringen från reningsverkens slam, utan att öka halten av andra oönskade ämnen, är en viktig hållbarhetsfråga. Enligt riksdagens miljömål ska 30 procent av fosfor i slam från reningsverk återföras till åkermarken senast år 2015.



Slamspridning på åkrarna har debatterats under många år. Nyttan av kretslopp ställs mot vetenskapen att slammet kan innehålla ämnen som innebär hälso- och miljörisker.

#### Lantmännens syn

För att driva på utvecklingen mot en bättre slamkvalitet deltar Lantmännen i utvecklingen av REVAQ – ett certifieringssystem för återföring av växtnäring från slam. REVAQ:s krav är strängare än svensk lagstiftning vad avser dels full spårbarhet, dels kraven på reningsverken, vilket i sin tur ställer krav på industrierna. Ett konkret exempel på vad det i praktiken handlar om är Sörmlands Vatten som under året ställde krav på Lantmännen Kronfågels och Lantmännen Maskins anläggningar avseende arbetet med riskminsknings- och utfasningskemikalier, så kallade PRIO-ämnen.

Lantmännens syn är att inget ocertifierat slam ska återföras till åkrarna. Certifieringen driver på förbättringsarbetet och styr mot minskad förorening av oönskade kemikalier i avloppsslammet. I Lantmännens livsmedelsprodukter ställer vi krav på att spannmålen inte slamgödslas. I foderprodukter får spannmålen ha slamgödslats med REVAQ-certifierat slam.

Att stödja och driva på utvecklingen av skärpta kvalitetskrav på slam är Lantmännens sätt att skynda på en hållbar återföring av växtnäring till åkermarken. Lantmännen har dock inget egenintresse i ökad slamspridning, utan är öppen för andra tekniker för återföring av fosfor och andra näringsämnen samt följer noga de fakta som framkommer avseende slam och fosfortillgång.

## Åtgärdsprogram

### Genomfört

- Ytterligare ett utsäde, ärtutsäde, godkänd för biologisk behandling.
- Gödselmedel med låg klimatpåverkan marknadsförs till lantbrukaren.
- Initierat och utvecklat utbildningen ”Eco Operate” som innebär både miljö- och lönsamhetsvinster för entreprenad-/maskinkunder.

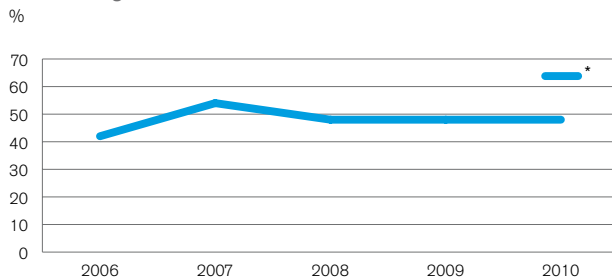
### Pågående

- Fortsätta arbetet med att utveckla metoder för biologisk behandling av utsäde för att kunna fasa ut kemisk behandling.
- Minska andelen icke REVAQ-certifierat slam på åkermark genom styrning av leveransvillkor för spannmålsodlaren.
- Första gårdsbaserade anläggning för biogasproduktion från svingödsel är under byggnation. Samarbete kring biogas på Lantmännens försöksgård Nötcenter Viken.

### Utmaningar

- Utveckla strategin för hållbar användning av växtnäring.
- Utveckla strategin för hållbar användning av växtskydd.
- Öka kunskapen om hur biologisk mångfald och ekosystemtjänster påverkar verksamheten.

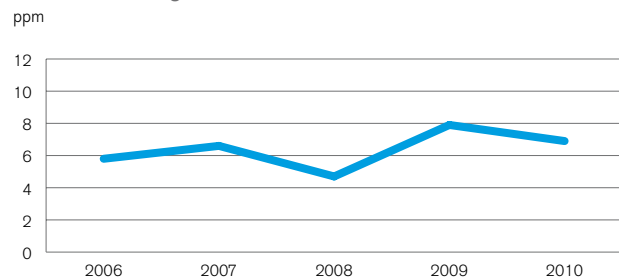
Andel biologiskt behandlat utsäde



Vårutsäde är främst biologiskt behandlat eller obehandlat. Höstutsäde är till största delen kemiskt behandlat.

\* Från 2010 inkluderar indikatorn även utsäde som inte behöver behandlas alls.

Kadmium i fosforgödsel



Vi har krav på låga kadmiumhalter vid inköpsanläggningen och varje inköp av mineralgödsel med fosforinnehåll analyseras. Halten har minskat något från 7,9 till 6,9 ppm.



# Effektiva varuflöden

Under 2010 har Lantmännen utifrån ett nytt proaktivt klimatmål tagit ett tydligare helhetsgrepp om arbetet med energieffektivisering och miljöanpassade transporter. Takten i förbättringsarbetet har också ökat i alla Lantmännens anläggningar genom implementering av arbetssättet LEAD.

## Vårt ansvar – Produktion

- Resurs- och energieffektiv produktion och logistik.
- Säkra transporter.
- Övergå till förnybara energilösningar och bränslen.

### LEAD engagerar och effektiviserar

Under 2010 har Lantmännen fortsatt satsa på att införa arbetssättet LEAD på sina anläggningar i hela verksamheten. LEAD står för "Learn, Engage, Analyze, Do" och är en metod för konkret förbättringsarbete, där varje medarbetares delaktighet, kunskap och engagemang är central. Ett team sätts samman runt ett identifierat problem, för att med sin samlade kompetens och ett systematiskt angreppssätt åstadkomma förbättringar och effektivisering. Minskat spill i produktionen och minskad energianvändning är två områden med god potential att spara resurser och pengar.

Sedan starten 2008 har 87 av Lantmännens anläggningar startat arbetet med LEAD vilket involverat sammanlagt cirka 1 000 medarbetare. Vid halvårsskiftet nåddes en milstolpe för LEAD-satsningen, det vill säga investeringen motsvarades av de besparingar som åtgärderna innebar. Utöver ekonomiska effektiviseringar har LEAD bidragit till ökad medarbetarnöjdhet och positiv utveckling av ledarskapsindex på de anläggningar som deltagit.

## Förbättrad produktion av korbbröd

Korbbrödsbagarn i Örebro var bland de första inom Lantmännen att börja med LEAD. Ett av de första projekten handlade om sammanbakade korbbröd som ledde till att mycket bröd fick kasseras. Efter 12 veckors utredning, analys och åtgärder av LEAD-teamet hade andelen defekta korbbröd nästan halverats.

### Energieffektivisering

Lantmännens systematiska energieffektivisering är integrerat i LEAD; en stor del av LEAD-aktiviteterna handlar om att minska el- och energianvändningen. Några exempel på team kring energieffektivisering:

- *Effektivisering av spannmålstorkning* genom utvecklade rutiner och uppföljning. Målet är att mer exakt hålla den standardiserade vattenhalten, och inte torka för mycket och därmed förlora energi och intäkter.
- *Minskat tryckluftsläckage*. Luftläckage syns inte och är därför lätt att förbise, men drar stora mängder onödig energi.
- *Minskad tomgångslast*. Bättre rutiner och automatisk styrning där så är möjligt, för att minimera energianvändningen under icke produktionstid.

### GreenLine – vårt koncept för hållbar logistik

Lantmännens värdekedja binds samman av transporter, mestadels med lastbil och båt men också med tåg och ibland med flyg. Lantmännen är en av Sveriges fem största transportköpare och står för cirka en procent av alla lastbilstransporter på svenska vägar.

Det är i första hand våra egna och helköpta transporter som Lantmännen har möjlighet att styra och påverka. För samtransporter där vi köper in oss på en del är det ofta svårt att mäta och styra miljöpåverkan fullt ut.

Lantmännens arbete för hållbara transporter och logistik är samlat under konceptet GreenLine. Vad gäller klimatpåverkan från transporter var Lantmännens mål att minska koldioxidutsläppen med 20 procent under perioden 2006-2010. Utfallet blev 11 procent vilket vi inte är nöjda med. Därför vidtar Lantmännen nu ambitiösa åtgärder för att nå det nya klimatmålet, att minska utsläppen från produktion och transporter med 15 procent till 2013 och 40 procent till 2020.

### Samarbeten för miljöanpassade lastbilstransporter

I nära samarbete med transportleverantörer arbetar Lantmännen aktivt för bättre planering och ökad fyllnadsgrad liksom för miljöeffektiva fordon, bränslen och körsätt.

### Effektiv körning minskar bränslekostnaden

Ett nytt samarbetsavtal med Scania innebär att Lantmännen står för chaufförernas utbildning i effektivt körsätt, och i gengäld får betala lägre bränslekostnader vid genomförda transporter, ett upplägg som gynnar båda parter och minskar utsläppen.



### *Test med RME i foderbulkilar*

Lantmännens samarbetsavtal innebär också att Scania ska kunna köra sina fordon på biobränslet RME, rapsmetylester. I augusti 2010 inleddes ett pilotprojekt där 12 lastbilar, som kör foder i Skåne, övergår från diesel till RME. Besparingen beräknas bli mer än 2 500 ton koldioxid per år, en minskning med 65 procent.

### **Anmälnings- och tillståndspliktig verksamhet**

Lantmännen bedriver i enlighet med miljöbalken anmälningspliktig verksamhet i 118 anläggningar och tillståndspliktig verksamhet i 35 anläggningar. Verksamheterna utgörs av bland annat kvarnar, verkstäder och fabriker för tillverkning av foder, etanol, bränslepellets samt livsmedel. Miljöpåverkan sker främst genom buller, utsläpp till luft och vatten samt mellanlagring av farligt avfall.

Under 2010 har Lantmännen Maskin i Norrköping sålt tillståndspliktiga kemikalier utan tillstånd. Kemikalierna används för rengöring av mjölktankar och mjölkkningsutrustning. Åtgärder har vidtagits och samtliga orter inom Lantmännen Maskin har sedan början av januari 2011 beviljats de tillstånd som krävs. Ärendet är fortfarande under utredning.

## **Åtgärdsprogram**

### *Genomfört*

- Pilotprojekt med foderbilar som kör på RME, rapsmetylester.

### *Pågående*

- Fortsatt energieffektivisering och LEAD-aktiviteter.
- Utfasning av eldningsolja i Lantmännens anläggningar.
- Fortsatt arbete med intermodala transporter och alternativa bränslen.

### *Utmaningar*

- Ökad transporteffektivitet både inom Lantmännen och i extern samverkan.
- Fortsatt övergång till förnybara bränslen och energikällor.

## Tydlig inriktning i klimatfrågan

Lantmännen har under flera år arbetat med åtgärder för minskad klimatpåverkan. Nu tar vi ett samlat grepp och höjer ambitionsnivån.

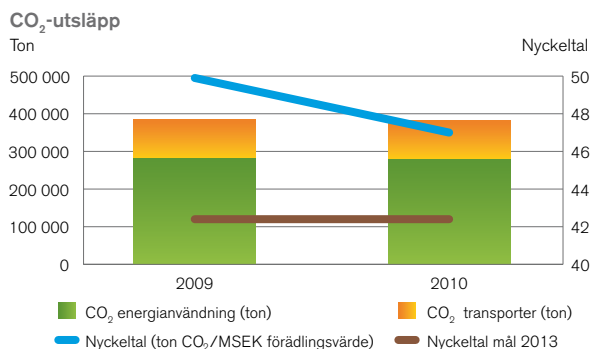
Under 2010 har Lantmännen fastlagt en ny klimatstrategi med ett proaktivt mål: koldioxidutsläppen ska minska med 40 procent i relation till förädlingsvärdet mellan 2009 och 2020. Delmålet för 2013 är 15 procent. Nyckeltalet är utformat för att vara oberoende av exempelvis uppköp eller avyttring av verksamheter.

Klimatfrågan är en avgörande framtidsfråga för Lantmännen, av två starka skäl:

- *Vårt ansvarstagande från jord till bord.* Cirka 25 procent av den globala klimatpåverkan kommer från livsmedelsproduktionen. Som stor aktör i livsmedelskedjan ska vi självklart ha en tydlig och proaktiv strategi.
- *Risk för ökade kostnader.* Energi- och klimatfrågan kommer att påverka Lantmännens kostnader väsentligt under överskådlig framtid. Oljepriset förväntas öka med minst 50 procent fram till 2020. Till detta kommer skatter och andra styrmedel för att minska koldioxidutsläppen.

### Vår klimatpåverkan

Ur ett livscykelerspektiv har Lantmännens produkter en betydande klimatpåverkan i odlingsledet, där vår kontroll och styrning är begränsad. Avgränsningen för vårt mätbara klimatmål är energianvändning inom den egna produktionen samt egna och köpta transporter. Utöver detta arbetar Lantmännen med aktiviteter för minskad klimatpåverkan i övriga led, i samarbete med leverantörer och kunder.



### Utfasning av eldningsolja: -40 procent 2010

Utfasning av eldningsolja är en åtgärd med stor potential där stora insatser gjordes under 2010. Sammanlagt har det fattats beslut om eller genomförts konvertering av anläggningar till förnybara energikällor motsvarande en årsförbrukning på 5 000 kubikmeter olja. Det är en minskning av oljeförbrukningen med nära 40 procent.

Lantmännen Doggy gick under 2010 över från oljeeldning till förnybar energi. Sedan i mars levereras fjärrånga från en fliseldad anläggning i närheten. Kvarnarna i Järna och Moss investerar i utökad förbränningskapacitet för havreskal, som dessutom värmer omkringliggande samhällen. Och de oljeeldade foderfabrikerna i Norrköping och Sjäddalen ersätts av en ny foderfabrik i Lidköping med biobaserad fjärrvärme.

### FRÅGOR TILL:

#### Torbjörn Pettersson

Teknisk chef  
Lantmännen Doggy

Varför övergick ni från olja till fjärrånga?



” Vi hade sedan tidigare planer på övergång till förnybara bränslen, och utredde olika alternativ. Våra oljepannor började också bli slitna och med ökad produktion räckte de inte till. Att tillsammans med Vårgårda Ångfabrik investera i en fliseldad anläggning bara 300 meter bort blev en riktigt bra lösning för båda parter. Nu levererar ångfabriken ånga till oss på dagtid och värmer vatten till fjärrvärme på nätterna.

Hur mycket eldningsolja ersätts?

” Under 2009 använde vi cirka 1600 kubikmeter per år och om vi fortsatt med oljan hade förbrukningen ökat till 2000 kubikmeter år 2010 till följd av ökad produktion. Konverteringen motsvarar cirka 4 300 ton CO<sub>2</sub>-utsläpp vilket minskar vår klimatpåverkan avsevärt.

Vilka är erfarenheterna hittills av lösningen med fjärrånga?

” Det har fungerat jättebra. Förutom miljövinsten är det en fördel att vi nu helt kan koncentrera oss på att tillverka katt- och hundfoder. Energin levereras till oss utan att vi behöver ägna oss åt eldning eller underhåll!

# Säkra och effektiva råvaror

Lantmännens foderprodukter ska uppfylla kraven på näringsriktighet och kostnadseffektivitet samt möta omvärldens förväntningar på miljömässigt och socialt ansvarstagande. Konsumenternas medvetenhet om råvaror och produktion av livsmedel, påverkar i hög grad foderproduktionen.

## Vårt ansvar – Foder

- Säkra djurfoder, utan salmonella och oönskade ämnen.
- Bidra till effektiv foderanvändning genom produktutveckling och rådgivning till lantbrukaren.
- Utveckla foderprodukter med inhemsk proteinråvara.
- Ställa och följa upp krav på importerad proteinråvara.
- Bidra till ökad kunskap och föra en öppen dialog kring foderprodukternas hållbarhetsaspekter.

## Foderleverantör i framkant

En betydande andel av den spannmål vi förädlar blir foder. Lantmännen erbjuder ett heltäckande sortiment av foder för uppfödning av nötkreatur, grisar och fjäderfä. Lantmännen bedriver avancerad forskning och produktutveckling för att kunna erbjuda bästa möjliga foderlösning för varje gård och bidra till ökad avkastning och lönsamhet. Lantmännen har en egen försöksgård för nötfoder med 500 mjölkkor.

## Klimatberäkningar och närproducerade alternativ

Lantmännen strävar efter minskad klimatpåverkan och att underlätta för foderkunderna att göra hållbara val. Sedan 2009 finns beräknade klimatvärden för Lantmännens foderprodukter. Nötfor Nära är foder till köttdjur och mjölkkor. Fodret består av svenska och europeiska ingredienser, helt utan sojaprotein. Lantmännen utvecklar också Agrodranken med

## Varför använder vi importerad soja?

Soja är den mest använda proteinråvaran vid foderproduktion, en koncentrerad råvara med bra sammansättning för de flesta djur. Svenska proteinråvaror från exempelvis raps, ärtor och åkerbönor täcker i dagsläget inte behovet i Sverige och har svårt att konkurrera prismässigt med importerad soja. I dag importeras cirka 60 procent av proteinfodret. 2010 köpte Lantmännen 170 000 ton soja, till största delen från Brasilien. 3,8 procent var GMO-soja jämfört med 3,6 procent 2009.

högt proteininnehåll, för att ge den en jämnare kvalitet vilket ger ökade möjligheter att ersätta soja. Lantmännen Agroetanol's anläggning i Norrköping producerar årligen 175 000 ton Agrodrank vilket motsvarar ungefär hälften av proteinmängden i den soja Lantmännen importerar. Det återstår dock utvecklingsarbete innan den fulla potentialen kan utnyttjas.

## Kontroll och spårbarhet avseende GMO

Som en följd av svenska konsumenters efterfrågan på livsmedel utan GMO (genetiskt modifierade organismer) har några aktörer inom dagligvaruhandeln valt att endast marknadsföra och sälja kött som producerats helt med GMO-fritt foder. Lantmännen säkerställer tillgång på sådant foder och arbetar med egenkontroll för kvalitetssäkring.

En liten andel av den soja Lantmännen importerar är GMO-soja, som en del kunder efterfrågar för att klara priskonkurrensen från importerade animaliska livsmedel. Lantmännen ställer annars krav på GMO-fri soja från alla sina sojaleverantörer. Ingen GMO-soja tas in i Lantmännens fabriker.

## Åtgärdsprogram

### Genomfört

- Krav på att sojan ej produceras inom regnskogsområden.
- Säkerställa tillgången på GMO-fri soja.
- Krav på att alla sojaleverantörer är medlemmar i RTRS (Round Table on Responsible Soy).
- Sojafria foderprodukter enligt kundspecifika krav.
- Klimatberäkningar för alla foderprodukter.
- Krav på salmonellafri soja.

### Pågående

- Efterfråga RTRS-certifierad soja från leverantörer för att nå målet 50 procent av inköpsvolymen år 2012.
- Genomföra foderförsök och utvärdera utfodringens miljö- och klimatpåverkan.
- Utveckla kvaliteten på proteinprodukten Agrodrank från etanolproduktionen för att ytterligare ersätta importerad proteinråvara.

### Utmaningar

- Stödja utvecklingen och efterfrågan av foderprodukter med hållbara proteinråvaror samt kunna erbjuda produkter enligt marknadens krav.
- Påverka och driva på utvecklingen av kriterierna inom RTRS-certifieringen avseende bland annat användningen av bekämpningsmedel.

## Sojaimporten granskad

Förhållandena kring produktion och import av soja fick under 2010 stort utrymme i media, inte minst genom Sveriges Radios programserie ”Matens Pris” och en rapport från Swedwatch som granskade import av soja och nötkött från Brasilien. Lantmännen har medverkat och intervjuats i båda dessa granskningar.

På flera håll i världen sker sojaodlingarnas utbredning på bekostnad av regnskog och biologisk mångfald samt tränger undan ursprungsbefolkningar. Andra problem är dels användningen av bekämpningsmedel som är förbjudna i EU, dels arbetsvillkoren för bönderna.

### Lantmännens hållning

Lantmännens sojapolicy från 2007 anger att vi ska driva på en hållbar sojaproduktion och samtidigt sträva efter en övergång till inhemska proteingrödor för att minska importbehovet. Under året har vi genom dialog med våra intressenter utvärderat Lantmännens policy och strategi. Swedwatches rapport visar att Lantmännen är på rätt spår och vi kommer fortsatt ta en aktiv roll för utvecklingen av hållbar soja.

### FRÅGOR TILL:

#### Viveka Risberg

Kanslichef, Swedwatch

Vem bär ansvaret för problem med sojaodlingen i Sydamerika?

”Företag har ansvar för den verksamhet de bedriver; att mänskliga rättigheter respekteras och miljön skonas. Det behövs också politiska beslut, till exempel måste EU:s lagstiftning skärpas för import av grödor odlade med bekämpningsmedel som parakvat. I dag skyddar lagstiftningen enbart oss som äter, inte dem som odlar. Även i Brasilien behöver miljö- och arbetsrättslagstiftning skärpas. Vi köttkonsumenter bär ett stort ansvar.

Vad bör Lantmännen göra för att ta sitt ansvar?

”Arbeta för att fasa ut miljö- och hälsofarliga bekämpningsmedel, säkerställa GMO-frihet, utveckla den nya standarden och importera 100 procent certifierad soja.



### Certifierad sojaproduktion

I juni 2010 fastställdes standarden för hållbar soja, utvecklad i den internationella rundabordsprocessen RTRS – Round Table for Responsible Soy. Kriterierna omfattar bland annat skydd av regnskogsområden, bekämpningsmedel och arbetsvillkor för odlarna. Från 2011 kan den första skörden RTRS-certifierad soja levereras.

Lantmännen har deltagit i RTRS sedan 2005. Vi köper soja endast från medlemmar i RTRS och kommer successivt att övergå till certifierad soja så fort denna finns på marknaden. Delmålet är 50 procent certifierad soja av den inköpsvolym som upphandlas under 2012.

### Alternativa proteingrödor

Det finns flera inhemska proteingrödor med potential som alternativ till soja, bland annat ärtor, åkerbönor och raps. Proteinhalt och kvalitet måste förbättras för att kunna producera foder av den kvalitet kunderna efterfrågar. Lantmännen arbetar med att utvärdera alternativa proteinkällor. I dagsläget är Agrodrank från etanolproduktionen det främsta alternativet.

### FRÅGOR TILL:

#### Agustin Mascotena

Executive Director, RTRS

Hur har RTRS kriterier tagits emot av de sydamerikanska sojaproducenterna?

”Det varierar beroende på i vilken mån de redan i dag uppfyller kraven. En fråga alla odlare ställer är: ”Vad tjänar jag på detta?” Vi måste kunna visa på och förklara fördelarna med certifieringen, utöver de ekonomiska.

Hur kan Lantmännen bidra?

”Lantmännen spelar en avgörande roll för att testa och förbättra processen, och bidra i kommunikationen med leverantörer, konsumenter och samhället. Certifierad soja bidrar till en ny era för ansvarsfull jordbruksproduktion.



Läs intervjuerna i sin helhet på ► [www.lantmannen.com/soja](http://www.lantmannen.com/soja)

# Svensk etanol hållbart alternativ

Lantmännen, som är Sveriges största producent av drivmedelsetanol, vill aktivt bidra till omställningen mot hållbara energikällor och ser inhemsk etanol som en viktig ersättare för fossila bränslen. Detta förutsatt att råvaror och produktion uppfyller viktiga hållbarhetskriterier.

Debatten om etanol som biodrivmedel är intensiv. Främst diskuteras klimatnyttan, miljöpåverkan från odlingen och frågan om jordbruksmark för livsmedel kontra energiproduktion. Hän-syn krävs till många aspekter för att säkerställa att producerade biodrivmedel verkligen är hållbara.

## Vårt ansvar – Energi

- Hållbara råvaror.
- Effektiv produktionsprocess.
- Effektiv användning av biprodukter.
- Delta i debatten kring biodrivmedels hållbarhet och konkurrens om markanvändning.

## Effektiv och bra för miljön

Biodrivmedel måste vara energi- och klimateffektiva i hela produktionskedjan. Utsläppen av växthusgaser och energianvändningen från odlingen av energigrödorna och vidareförädlingen i industriledet får enligt EU:s nya hållbarhetskriterier inte överskrida vissa nivåer. Agroetanol producerar etanol från spannmål, som framställs i en effektiv produktionskedja och uppnår ett högt energiutbyte och en reduktion av växthusgasutsläppen med upp till 70 procent jämfört med bensen. Detta möjliggörs genom resurseffektiv växtodling och en modern etanolanläggning som drivs med bioenergi. Utöver etanol produceras Agrodrank, en produkt med högt proteininnehåll, som används till djurfoder och minskar behovet av importerat sojaprotein.

## Nya hållbarhetskriterier

Från 2011 införs EU:s hållbarhetskriterier för biodrivmedel och hela produktionskedjan måste uppfylla lagstadgade miljökrav avseende bland annat skydd av biologisk mångfald, klimatpåverkan och markanvändning. Klimatkrav ställs både på odlingsledet och på produktionskedjan. Kriterierna ska säkerställa att biodrivmedlen på EU-marknaden har en god prestanda ur hållbarhetssynpunkt. Lantmännen välkomnar de nya reglerna och under 2010 har produktionskedjan tredjepartsgranskats och befunnits uppfylla kraven i direktivet.

Under 2010 producerade Lantmännen Agroetanol 210 000 kubikmeter etanol och 175 000 ton proteinrik Agrodrank som används i djurfoder. Proteinet i Agrodranken motsvarar ungefär hälften av proteinmängden i den soja Lantmännen importerar varje år. Det återstår dock utvecklingsarbete innan den fulla potentialen med proteinfoder kan utnyttjas.

## Energi på bekostnad av livsmedel?

Enligt analyser av Världsbanken och OECD har den globala produktionen av biodrivmedel haft begränsad effekt på prisutvecklingen för jordbruksprodukter. Prisökningar beror främst på andra faktorer som sämre skördar, högre oljepriser och ökad spekulation på spannmålsmarknaden. I dag används 1-2 procent av världens åkerareal till produktion av bioenergi, och stora arealer nyttjas ineffektivt. I Sverige ligger cirka 6 procent av åkermarken i träda och ännu större arealer odlas med mycket låg intensitet. På sikt är klimatförändringens effekter på jordbruket ett större hot mot livsmedelsförsörjningen än energiproduktionen. Lantmännen syn är att etanolproduktion behövs som en del i omställningen från fossila bränslen och att jordbruket har kapacitet att producera både livsmedel och energi.

## Åtgärdsprogram

### Genomfört

- Lantmännen etanolproduktion är godkänd enligt EU:s hållbarhetskriterier för biodrivmedel.
- Anordnat seminarier under Almedalsveckan 2010 kring bioenergi och lantbruk.
- Anordnat två seminarier om hållbarhetskriterierna med oljebolag, forskare, myndigheter med flera.

### Pågående

- Klimatberäkningar för bränslepellets.
- Aktiva i debatten genom att anordna seminarier, visning av etanolfabriken och löpande dialog med politiker, opinionsbildare och andra intressenter.
- Löpande bevaka och agera på långsiktiga globala frågor, som effekter av konkurrensen om jordbruksmark för produktion av livsmedel, foder och råvara för bioenergi.

### Utmaningar

- Utveckla hållbarhetsprestanda på råvaran för bioenergi-produktion.

# Hälsosamma livsmedel

Lantmännens livsmedel produceras omsorgsfullt för att minimera miljöpåverkan och främja konsumenternas hälsa och välbefinnande. Vi bedriver ett strategiskt arbete med forskning och utveckling med aktiv inriktning på mat och hälsa.

## Vårt ansvar – Livsmedel

- Säkra livsmedel.
- Hälsosamma livsmedel.
- God djuromsorg.
- Funktionella och miljöanpassade förpackningar.
- Spårbarhet, kontrollerat innehåll.
- Transparent och saklig information.
- Utveckla och sprida kunskap om bra mat.
- Kostrådgivning för bättre hälsa.
- Produktutveckling med tydliga riktlinjer för hälsa och miljö.

## Forskning för bättre hälsa

Att främja en god hälsa är en av Lantmännens grundstenar och löper som en röd tråd genom verksamheten. Lantmännen har länge haft en framskjuten position inom livsmedelsforskning, bland annat inom fiberrika livsmedel och kost som bidrar till bättre hjärthälsa.

### Nyttig nordisk kost

Under 2010 publicerade Lantmännen studien NorDiet tillsammans med Uppsala Universitet, som visar att en kost på nordiska livsmedel kan sänka det onda kolesterolet och ha stor positiv effekt på blodtrycket, vilket minskar risken för hjärt- och kärlsjukdomar. Cirka 90 försökspersoner åt under 6 veckor en kost baserad på nordiska råvaror såsom fullkorn, rapsolja, fet fisk och rotfrukter.

### Mättande fibrer

Som en del i forskningen kring kolhydrater och fiberrika livsmedel har Lantmännen och Sveriges Lantbruksuniversitet studerat hur fullkornsprodukter påverkar mättnad. Studien visar att fibrer i allmänhet och råg i synnerhet ger en långvarig mättnad. Under 2010 har forskningsprojektet KLIFUNK beviljats 5 MSEK för att undersöka hur fiberrikt kli kan användas i livsmedel för konsumenter som vill äta hälsosamt.

## Säkra livsmedel av hög kvalitet

Lantmännens produktion av livsmedel kontrolleras utifrån höga kvalitets- och hygienkrav. Samtliga livsmedelsproducerande anläggningar är certifierade enligt internationell standard för livsmedelssäkerhet, såsom ISO 22000 eller BRC, och granskas av oberoende tredje part. Nya anläggningar ska uppfylla kraven inom två år.

### Kakmixer återkallade

Lantmännen Cerealia återkallade under hösten 2010 kakmixer under varumärket Kungsörnen, Amo och Regal efter att ett fåtal danska konsumenter fått allergiska reaktioner av en ingrediens. Den aktuella fettingrediensen har tidigare använts i mer än 10 år utan problem. Ingrediensen byttes omgående ut i produkterna.

## God djuromsorg

Lantmännen Kronfågel arbetar för en etiskt riktig hantering av djur i enlighet med gällande djurskyddslagstiftning. I Sverige tillhör kraven och Svensk Fågels djuromsorgsprogram världens strängaste inom djurskydd. Kontrollbesiktningar görs kontinuerligt på alla uppfödninganläggningar.

## Åtgärdsprogram

### Genomfört

- Samtliga livsmedelsproducerande anläggningar certifierade enligt internationell standard för livsmedelssäkerhet.
- All Lantmännens hund och kattmat ska enligt vår policy endast innehålla fisk godkänd enligt WWF och MSC (Marine Stewardship Council).
- Lantmännen blev först i branschen att påbörja utfasning av plåtburkar för mat till hund och katt och ersätta dem med Tetra Recart.

### Pågående arbete

- Arbetar i hela kedjan med kadmiumfrågan utifrån skärpta omvärldskrav.
- Bidrar aktivt med forskning och kunskap om livsmedel och hälsa, exempelvis om kolhydrater och fiber.

### Återstående utmaningar

- Vidareutveckla råvarukraven i spannmålsodling till livsmedelsprodukter.
- Utveckla hållbarhetsaspekter för Lantmännens förpackningar.

# Bra mat – ett medvetet val

Bra mat är resultatet av Lantmännens ansvar mot konsumenterna, mat som vi anstränger oss för att ta fram på ett hållbart sätt. Lantmännen bidrar till en mer hållbar livsmedelskonsumtion genom utveckling av produkter och sortiment, och genom att sprida kunskap som underlättar för konsumenterna att göra medvetna val.

## Medvetna konsumenter

Allt fler intresserar sig för vilken mat vi äter och efterfrågar hälsosamma och naturliga livsmedel som producerats under ansvarsfulla förhållanden. Konsumenterna vill veta var och hur maten producerats, vad den innehåller och hur den påverkar hälsa och miljö. Samtidigt är priset avgörande för många, liksom att maten också ska vara lättillgänglig och enkel att tillaga.

Flera undersökningar visar ett ökande intresse och positiv attityd till ekologiska och miljöanpassade livsmedel. Lantmännen satsar fortsatt på ständiga förbättringar och utveckling av produkter och sortiment, samtidigt som efterfrågan på särskilt miljö- och hälsoprofilerade produkter blir allt tydligare.

## Ökad kännedom om Lantmännens Bra mat

Lantmännen arbetar för att öka kunders och konsumenters kännedom om sitt ansvarstagande från jord till bord och genomför löpande olika typer av kund- och konsumentundersökningar. För 2010 visade dessa en fortsatt ökning av konsumenternas kännedom om kopplingen mellan Lantmännen, Bra mat och hållbar livsmedelsproduktion.

## Ursprung och spårbarhet

Att kunna garantera ursprung och kvalitet är viktigt för konsumenternas trygghet. För till exempel personer med allergier är det särskilt viktigt med spårbarhet som säkerställer ett absolut rent innehåll. Med verksamhet och kontroll i hela kedjan har Lantmännen unika förutsättningar till spårbarhet. Ett exempel är havreprodukter för glutenintoleranta, där ingredienserna kan spåras ända tillbaka till särskilt utvalda gårdar. Ren Havre innebär en garanti att inblandningen av andra sädeslag är mindre än 20 mg per kg, vilket motsvarar fyra vetekärnor. Ren Havre har under året även börjat säljas internationellt, till bland annat brittiska dagligvarukedjor.

På all färsk kyckling som säljs till konsumenter finns namn och bild samt kontaktuppgifter till den specifika gården/uppöfaren.



## Säkert innehåll

De senaste åren har tillsatser i livsmedel fått stor uppmärksamhet, med fokus på potentiella hälsorisker och frågan om i vilken mån tillsatserna egentligen behövs. Lantmännens livsmedel ska vara så fria som möjligt från tillsatser, samtidigt som smak, näringsmässig kvalitet och produktsäkerhet alltid kommer i första hand. Om tillsatser förekommer ska de vara väl motiverade, och förklaras tydligt. Tillsatser har för de flesta en negativ klang, samtidigt finns många ”goda” tillsatser som kan berika livsmedel ur närings- eller hälsosynpunkt. Hit hör vitaminer, mineraler och aktiva bakteriekulturer.

## Livsmedel för bättre hälsa

Lantmännens aktiva inriktning är att livsmedel ska främja en god hälsa. All produktutveckling tar avstamp i omvärlds- och konsumenttrender, forskning och utveckling, samt följer egna riktlinjer för exempelvis nutrition och tillsatser. Lantmännen följer utvecklingen på området kost och hälsa och är lyhörd för nya forskningsrön och konsumenttrender.

Lantmännen bedriver livsmedelsforskning i framkant för bättre hälsa, bland annat inom olika kolhydraters glykemiska index och påverkan på blodsockernivån, och fiberrika livsmedel som kan motverka hjärt- och kärlsjukdomar.



## SPC-flingor – ett medicinskt livsmedel

Lantmännens specialprocessade SPC-flingor av havre är registrerade som medicinskt livsmedel, med effekt mot bland annat mag- och tarmbesvär, diabetes och svåra yrselbesvär. SPC-flingorna verkar genom att stimulera kroppens egen produktion av ett viktigt protein, protein AF, och finns att köpa receptfritt på apotek. Nytt för 2010 är att produkten godkänns av Läkemedelsverkets lista över godkända produkter för barn med särskilda näringsbehov, vilket innebär möjlighet till subvention.



*Uppladdningen – guide till bra mat för god hälsa*  
Uppladdningen är Lantmännens guide med tips och råd om mat och träning för olika målgrupper, från elitidrottare till vanliga motionärer. Sedan lanseringen 1982 har Uppladdningen spridits i över tre miljoner exemplar, främst till skolor och idrottsföreningar. Lantmännen sprider också kunskap om kost och hälsa genom AXA Sports Club, en av Nordens största idrottsföreningar med 38 000 medlemmar.

Se vidare ► [www.lantmannen.se/uppladdningen](http://www.lantmannen.se/uppladdningen)

### Saklig och transparent produktinformation

Lantmännens produktvarumärken och symbolen med den gröna grodden på förpackningarna är ett löfte till konsumenterna om ansvarstagande från jord till bord. Det ska vara lätt och tryggt att göra medvetna val som främjar hälsa och miljö.

Lantmännen utvecklar löpande sin produktinformation för att tillfredsställa en ökande efterfrågan på kunskap och fakta kring hälsa och miljö. Innehållsdeklarationer med näringsvärden i enlighet med gällande lagstiftning finns på alla konsumentförpackningar.

### Klimatdeklarationer

Lantmännen var först ut med klimatdeklarerade livsmedel under 2008 och antalet har ökat under 2010. Klimatdeklarationerna är baserade på hela livscykeln och görs enligt en ISO-standard med oberoende tredjepartsgranskning. Klimatpåverkan från livsmedelsproduktion är komplex. Det saknas ännu utsläppsdata, som kvalitetsmässigt uppfyller beräkningsstandardens krav, för vissa delar av produktionscykeln.

En parameter som i dagsläget inte finns med i ISO-standarderna och därför inte ingår i klimatdeklarationer för livsmedel, är avskogningseffekter vid sojaodling i regnskogsområden.

Läs mer på ► [www.lantmannen.com/klimatdeklarationer](http://www.lantmannen.com/klimatdeklarationer)

### Korrekt marknadsföring

Mervärden i form av hälsofrämjande egenskaper eller miljömässiga fördelar kommuniceras endast när dessa är väldokumenterade och vetenskapligt belagda. Oberoende tredjepartsmärkningar används där så är relevant.

Under året har Lantmännen Doggy varit föremål för en tvist i Marknadsdomstolen angående marknadsföring av hundfoder. Frågan gällde om det är förenligt med god marknadsföringssed att använda uttryck som bland annat "svensk naturkraft" och "näroproducerat". Domstolens utslag gav Lantmännen Doggy rätt att använda uttryck som "Alltid Svenskt", "Svensk Naturkraft", däremot inte ordet "näroproducerat".



### Ekologiska livsmedel

Intresset för ekologiska livsmedel bland konsumenter har fortsatt att öka under 2010, om än i något långsammare takt. Lantmännen möter efterfrågan med fler ekologiska produkter. Under året har bland annat

ekologiska makaroner från Kungsörnen lanserats liksom ekologiska hamburgerbröd i samarbete med Quicks.

### Kunskapspridning för hållbar konsumtion

Lantmännen vill bidra till ökad kunskap om bra mat för mer medvetna konsumenter och erbjuder därför information och inspiration genom flera kanaler. På ► [www.lantmannen.se](http://www.lantmannen.se) finns fakta och diskussioner kring hållbar livsmedelsproduktion, tillsammans med recept och tips. Här finns också experter, rådgivning, bloggar och sociala medier för direkt dialog via till exempel Twitter och Facebook. Lantmännen ger också ut flera tidningar för olika kundgrupper, som till exempel tidningen C som riktar sig till opinionsbildare inom mat och hälsa.

### FRÅGOR TILL:

## Brian Boeberg

Key Account Manager, Lantmännen Danpo

Vilka miljö- och hållbarhetsrelaterade krav ställer McDonald's och andra business to business-kunder på er som kycklingleverantör?

» McDonald's har efterfrågat information om Danpos miljöpåverkan sedan 2008. Vi redovisar årligen förbrukning av vatten och elektricitet, avfallsmängder och utsläpp samt vilka miljömål vi har. Ett generellt krav är kontinuerlig förbättring. Frågeställningarna och efterfrågade data har blivit mer specifika och detaljerade, med tydligare koppling till kostnader och lönsamhet.

Vilken betydelse har hållbarhetsfrågorna för affären som helhet?

» De har stor betydelse! McDonald's är en av våra största kunder och lägger stor vikt vid miljö- och hållbarhetsprestanda i sina leverantörsindex. Samtidigt finns fortfarande kundkategorier som inte ställer några specifika hållbarhetskrav alls.

Vilka utmaningar ser du för Lantmännen Danpo för att leva upp till kundernas krav?

» Leverantörer utan målinriktat arbete för hållbar utveckling kommer ha svårt att få leverera till stora kunder i framtiden. För Lantmännen som redan bedriver ett aktivt arbete är utmaningen främst att avsätta tid och resurser för att hantera kundernas alltmer specifika och omfattande frågor. Till exempel efterfrågar McDonald's nu relativt avancerade analyser för både "Carbon Footprint" och "Water footprint" för de produkter vi levererar till dem.



### ”Var rädd om maten-veckan”

Konsumenternas hantering är en viktig del av matens miljö-påverkan ur ett livsryttsperspektiv. En stor del av de livsmedel som produceras slängs som överbliven mat eller för att ”bäst-före”-datum passerat.

För att inspirera till klok och medveten hushållning har Lantmännen under hösten 2010 lanserat en kampanj för minskat matsvinn. Under hösten genomfördes ”Var rädd om maten-veckan” där konsumenterna via hemsidor, sociala medier och andra media uppmuntrades utmana sig själva och andra att inte slänga mat. I samband med detta lanserades boken ”Var rädd om maten” med tips och recept för att använda råvaror och rester effektivt. Boken trycktes i 100 000 exemplar och kan beställas för 35 kronor på

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

## Åtgärdsprogram

### Genomfört

- Utvecklat produktmärkning för hälsosamma produkter exempelvis GI-index, fullkorn.
- Bidragit till arbetet med de första kriterierna för klimatmärkta livsmedelsprodukter tillsammans med KRAV, Svensk Sigill och andra aktörer i livsmedelsbranschen.
- Omdiskuterade tillsatssämnen, som azofärgämnen, transfetter och glutamat, är helt utfasade.
- Spårbarhet av kyckling till ursprungsgård.

### Pågående

- Livsmedelsforskning i framkant för bättre hälsa, bland annat inom kolhydrater och fiberrika livsmedel.
- Kunskapsspridning till konsumenter inom hälsa och miljö.

### Utmaningar

- Tillgodose ökad efterfrågan på ursprungsmärkning av produkter.
- Fortsätta öka kunders och konsumenters kännedom om Lantmännens ansvar från jord till bord.

## Soppa på vårprimörer med kyckling

Till 4 portioner behöver du

- 4 bitar kycklinglår
- 1 1/4 liter lättsaltat vatten
- 1/2 blomkålshuvud
- 5 späda morötter
- 2 1/2 dl mjölk
- 1/2 dl vetemjöl
- 1/2 knippa sparris
- 175 g sockerärter
- 2 vårlökar
- 2 dl vispgrädde

Den här soppan blir extra god om du tar tillvara spadet du kokat kycklingen i.

Koka kycklinglåren i lättsaltat vatten cirka 10-15 minuter, tills de är genomkokta. Ta upp och plocka köttet från benen. Skölj och dela blomkålen i buketter. Skrapa och skär morötterna i slantar. Koka grönsakerna knappt mjuka, 8-10 minuter, i spadet. Ta upp grönsakerna och sila spadet.

Häll tillbaka spadet i kastrullen, skaka samman mjölk och mjöl och vispa ner i spadet. Koka upp, sänk värmen och sjud 2 minuter. Ansa sparris, sockerärter och vårlök. Skär i mindre bitar.

Lägg samtliga grönsaker i soppa, koka upp och krydda med salt och peppar. Vispa grädden till mjukt skum och vänd ner det i soppan strax före servering. Toppa med kyckling.

Fler recept finns på ► [www.lantmannen.se/recept](http://www.lantmannen.se/recept)

# GRI-index

Nedan följer en översikt över de indikatorer som Lantmännen valt att redovisa för uppfyllande av GRI:s applikationsnivå B. Mer information om GRI och fullständig beskrivning av riktlinjer och indikatorer finns på ► [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

Tabellen visar om vi redovisat fullständigt ● eller delvis ◐ eller ej relevant för Lantmännen ○ och var i rapporten informationen finns.

Beskrivning	Status	Se sid
<b>1. Strategi och analys</b>		
1.1 Uttalande från Styrelseordförande och vd.	●	8-11
1.2 Beskrivning av huvudsaklig påverkan, risker och möjligheter.	●	23-25, 55
<b>2. Organisationsprofil</b>		
2.1 Organisationens namn.	●	145
2.2 De viktigaste varumärkena, produkterna och/eller tjänsterna.	●	27-48
2.3 Organisationsstruktur, enheter, affärsområden, dotterbolag och joint ventures.	●	4, 27-48
2.4 Lokalisering av organisationens huvudkontor.	●	145
2.5 Antal länder som organisationen har verksamhet i.	●	5, 102-103
2.6 Ägarstruktur och företagsform.	●	12
2.7 Marknader som organisationen är verksam på.	●	27-48, 102
2.8 Den redovisande organisationens storlek.	●	5
2.9 Väsentliga förändringar under redovisningsperioden.	●	119
2.10 Utmärkelser och priser som mottagits under redovisningsperioden.	●	Bilaga på hemsida
<b>3. Information om redovisningen</b>		
3.1 Redovisningsperiod.	●	74
3.2 Datum för publiceringen av den senaste redovisningen.	●	74
3.3 Redovisningscykel.	●	74
3.4 Kontaktperson för frågor angående redovisningen och dess innehåll.	●	74
3.5 Processer för definition av innehållet i redovisningen.	●	74
3.6 Redovisningens avgränsning.	●	74
3.7 Beskriv eventuella särskilda begränsningar för redovisningens omfattning och avgränsning.	●	74
3.8 Princip för redovisningen av joint ventures, dotterbolag, hyrda anläggningar, utlokaliserade verksamheter m.m.	●	74
3.9 Beskrivning av metoder och beräkningsunderlag.	●	74
3.10 Förklaring av effekten av förändringar av information som lämnats i tidigare redovisningar, och skälen för sådana förändringar.	●	74
3.11 Väsentliga förändringar som gjorts sedan föregående redovisningsperiod.	●	74
3.12 Innehållsförteckning som visar var i redovisningen standardupplysningarna finns.	●	73-74
3.13 Policy och nuvarande tillämpning med avseende på att låta redovisningen externt bestyrkas.	●	73-74
<b>4. Styrning, åtaganden och intressentrelationer</b>		
4.1 Redogörelse för organisationens bolagsstyrning.	●	133-141
4.2 Beskrivning huruvida styrelseordföranden också är verkställande direktör.	●	135-136
4.3 För organisationer som endast har en styrelsenivå, ange antalet medlemmar inom denna som är oberoende och/eller inte ingår i företagsledningen. Beskriv hur organisationen definierar "oberoende" och "inte ingår i företagsledningen". Denna information behöver bara ges för organisationer.	○	
4.4 Möjligheter för aktieägare och anställda att komma med rekommendationer eller vägledning till styrelsen eller företagsledningen.	●	12-14, 133-134
4.5 Koppling mellan ersättning till styrelseledamöter, ledande befattningshavare och chefer och organisationens resultat (inklusive sociala och miljömässiga resultat).	●	78, 136
4.6 Rutiner och processer inom styrelsen för att säkerställa att inga intressekonflikter uppstår.	●	12, 52, 134

Beskrivning	Status	Se sid
<b>forts. 4. Styrning, åtaganden och intressentrelationer</b>		
4.7 Rutiner och processer för att bestämma vilka kvalifikationer och vilken expertis som styrelsemedlemmar bör besitta för att styra organisationens strategi i ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor.	●	134
4.8 Internt framtagna affärsidéer eller grundläggande värderingar, uppförandekod och principer för ekonomiskt, miljömässigt och socialt uppträdande, samt hur väl dessa införts i organisationen.	●	50-54
4.9 Rutiner och processer i organisationens styrelse för att kontrollera hur organisationen uppmärksammar och hanterar ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor.	●	23-25, 134-136
4.10 Processer för att utvärdera styrelsens egna prestationer, i synnerhet vad gäller ekonomiska, miljömässiga och sociala sådana.	●	134-136
4.11 Beskrivning av om och hur organisationen följer Försiktighetsprincipen.	●	61-62
4.12 Externt utvecklade ekonomiska, miljömässiga och sociala deklarerationer, principer eller andra initiativ som organisationen anslutit sig till eller stödjer.	●	51, 62, 73-74
4.13 Medlemskap i organisationer	●	54
4.14 Lista de intressentgrupper som organisationen har kontakt med.	●	53
4.15 Princip för identifiering och urval av intressenter.	●	53
4.16 Tillvägångsätt vid kommunikation med intressenter, inklusive hur ofta och vilken typ av kontakter, per typ och per intressentgrupp.	●	53
4.17 Viktiga områden och frågor som har lyfts via kommunikation med intressenter, och hur organisationen har hanterat dessa områden och frågor, inklusive hur de påverkat organisationens redovisning.	●	53-54
<b>Sourcing</b>		
DMA SOU Hållbarhetsstyrning Sourcing		
FP1 Andel inköp från godkända leverantörer	●	51, 60
<b>Ekonomi</b>		
DMA EC Hållbarhetsstyrning Ekonomi	●	52
EC1 Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde, inklusive intäkter, rörelsekostnader, ersättning till anställda, gåvor och andra samhällsinvesteringar, balanserad vinst samt betalningar till finansiärer och regeringar.	●	53
EC2 Finansiell påverkan, samt andra risker och möjligheter för organisationens aktiviteter, hänförliga till klimatförändringen.	◐	23-25, 65
EC3 Omfattningen av organisationens förmånsbestämda åtaganden.	●	117
EC4 Väsentligt finansiellt stöd från det allmänna.	●	119
<b>Miljö</b>		
DMA EN Hållbarhetsstyrning Miljö	●	52
EN1 Materialanvändning	◐	Bilaga på hemsidan
EN3 Direkt energianvändning per primär energikälla.	◐	63, 65
EN4 Indirekt energianvändning	◐	63, 65
EN5 Minskad energianvändning genom sparande och effektivitetsförbättringar	◐	63, 65
EN6 Initiativ för att tillhandahålla produkter och tjänster som är energieffektiva eller baserade på förnybar energi.	◐	37, 38-40
EN16 Totala direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser, i vikt.	◐	63, 65
EN18 Initiativ för att minska utsläppen av växthusgaser, samt uppnådd minskning	◐	63-65
EN23 Antal och volym av väsentligt spill Kommentar: Inga väsentliga spill har rapporterats	●	
EN28 Monetärt värde av betydande böter, och det totala antalet icke-monetära sanktioner till följd av brott mot miljölagstiftning och bestämmelser. Kommentar: Under 2010 har Lantmännen inte bötesbelagts med betydande belopp.	◐	
EN29 Väsentlig miljöpåverkan genom transport av produkter och andra varor och material som används i verksamheten, inklusive transport av arbetskraft.	◐	63-65

Beskrivning	Status	Se sid
<b>Arbetsvillkor och arbetsmiljö</b>		
DMA LA Hållbarhetsstyrning Arbetsvillkor och arbetsmiljö	●	52
LA1 Total personalstyrka, uppdelad på anställningsform och region.	●	103
LA7 Omfattning av skador, arbetsrelaterade sjukdomar och sjukfrånvaro	●	57-59, 104
LA12 Andel anställda som får regelbunden utvärdering och uppföljning av sin prestation och karriärutveckling.	●	Bilaga på hemsidan
LA13 Sammansättning av styrelse och ledning nedbruten på kön, åldersgrupp, minoritetsgrupp tillhörighet och andra mångfaldsindikatorer.	●	104, 138-141
<b>Mänskliga rättigheter</b>		
DMA HR Hållbarhetsstyrning Mänskliga rättigheter	●	52
HR2 Procent av betydande leverantörer och underleverantörer som har granskats avseende efterlevnad av mänskliga rättigheter, samt vidtagna åtgärder.	●	51, 60
HR4 Antal fall av diskriminering, samt vidtagna åtgärder Kommentar: Inga fall av diskriminering har rapporterats	●	
<b>Samhälle</b>		
DMA SO Hållbarhetsstyrning Samhälle	●	52
FP4 Hälsosamma och prisvärda livsmedel	●	69-72
S03 Procentandel av de anställda som genomgått utbildning i organisationens policys och rutiner avseende motverkan mot korruption.	●	52
S04 Åtgärder som vidtagits på grund av korruptionsincidenter. Kommentar: Inga incidenter rapporterades.	●	
S05 Politiska ställningstaganden och delaktighet i politiska beslutsprocesser och lobbying.	●	53-54, 62, 67-68
S06 Totalt värde av bidrag och gåvor till politiska partier, politiker och likartade institutioner	●	54
S07 Totalt antal juridiska åtgärder som vidtagits mot organisationen för konkurrenshämmande aktiviteter, överträdelse av konkurrenslagstiftning och monopolbeteende, samt utfallet. Kommentar: Inga juridiska åtgärder har vidtagits mot Lantmännen.	●	
S08 Belopp för betydande böter och totalt antal icke-monetära sanktioner mot organisationen för brott mot gällande lagar och bestämmelser. Kommentar: Under 2010 har Lantmännen inte bötesbelagts med betydande belopp.	●	

Beskrivning	Status	Se sid
<b>Produktansvar</b>		
DMA PR Hållbarhetsstyrning Produktansvar	●	52
FP5 Andel av produktionsvolym som tillverkats i anläggningar certifierade för livsmedelssäkerhet	●	69
PR4 Antal fall där bestämmelser och frivilliga koder för information och märkning av produkter inte följts Kommentar: Inga överträdelse av regelverk eller frivilliga koder har rapporterats	●	
PR5 Rutiner för kundnöjdhet, inkl. resultat från kundundersökningar	●	70
PR6 Program för efterlevnad av lagar, standarder och frivilliga koder för marknadsföring	●	70-71
PR7 Antal fall där bestämmelser och frivilliga koder gällande marknadskommunikation inte följts	●	71
PR8 Totalt antal underbyggda klagomål gällande överträdelse mot kundintegriteten och förlust av kunddata. Kommentar: Inga underbyggda klagomål gällande överträdelse mot kundintegritet och förlust av kunddata har kommit till vår kännedom.	●	
PR9 Belopp avseende betydande böter för brott mot gällande lagar och regler gällande tillhandahållandet och användningen av produkter och tjänster. Kommentar: Under 2010 har Lantmännen inte bötesbelagts med betydande belopp.	●	

## Om redovisningen

### GRI och Global Compact

Global Reporting Initiative (GRI) är en oberoende global organisation som utvecklar ramverk för hållbarhetsredovisning. Genom att tillämpa GRI:s branschspecifika ramverk för livsmedelssektorn (GRI Food Processing sector supplement) säkerställs en relevant och tydlig redovisning av hållbarhetsarbetet. För denna sjätte hållbarhetsredovisning har Lantmännen valt att redovisa enligt GRI:s B-nivå enligt egen bedömning, och att integrera denna i årsredovisningen. Ambitionen är att framöver utveckla redovisningen till nivå A+.

Hållbarhetsredovisningen uppfyller också de krav som Global Compact ställer på "Communication on Progress" (COP), dvs redovisning av arbetet med implementering av Global Compact's principer för ansvarsfullt företagande. Lantmännen undertecknade Global Compact år 2009 och har därmed förbundit sig att publicera en COP.

### Övrig redovisningsinformation

- Redovisningen gäller för 2010 om inget annat sägs.
- Redovisningen är årlig och den förra färdigställdes i februari 2010.
- Kontaktperson för redovisningen är Claes Johanson, chef hållbar utveckling. ► [claes.johansson@lantmannen.com](mailto:claes.johansson@lantmannen.com)
- Redovisningen avser i huvudsak Lantmännenkoncernen inklusive dess divisioner. Intressebolag och Joint Ventures är inte inkluderade.
- För flera indikatorer samt mer utvecklade beskrivningar av definitioner och resultat se "Bilaga Hållbarhetsrelaterade indikatorer" som återfinns på ► [www.lantmannen.com](http://www.lantmannen.com)
- Redovisad information anses vara väsentlig för Lantmännen och dess intressenter. Innehållet i denna redovisning har tagits fram genom en process där avdelningen för hållbar utveckling inom Lantmännen samt interna specialister inom olika områden tillsammans bestämt innehållet. Förra årets hållbarhetsredovisning skickades ut till ett väsentligt antal externa intressenter, däribland branschens representanter, kunder, myndigheter, politiker, fackpress med flera, för att ge dessa möjlighet att lämna synpunkter och kommentarer. Väsentliga sakfrågor identifieras också genom Lantmännen kontinuerliga dialog med olika intressenter.

# Årsredovisning

## Förvaltningsberättelse

76

## Koncernen

Resultaträkning, Rapport över totalresultat	82
Balansräkning	86
Kassaflödesanalys	88
Förändringar i eget kapital	89

## Moderföretaget

Resultaträkning, Rapport över totalresultat	91
Kassaflödesanalys	92
Balansräkning	93
Förändringar i eget kapital	94

## Koncernens noter

Not 1 Redovisning	95
Not 2 Viktiga bedömningar och antaganden för redovisningsändamål	101
Not 3 Segmentsredovisning	101
Not 4 Intäkternas fördelning	103
Not 5 Anställda och personalkostnader	103
Not 6 Avskrivning och nedskrivning av immateriella och materiella anläggningstillgångar	106
Not 7 Arvode och kostnadsersättning till revisorer	106
Not 8 Finansiella intäkter och kostnader	106
Not 9 Jämförelsestörande poster som påverkar resultat efter finansiella poster	107
Not 10 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	107
Not 11 Skatter	107
Not 12 Materiella anläggningstillgångar	109
Not 13 Förvaltningsfastigheter	109
Not 14 Immateriella anläggningstillgångar	110
Not 15 Andelar i intresseföretag	111
Not 16 Finansiella anläggningstillgångar	112
Not 17 Varulager	112
Not 18 Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	112
Not 19 Kortfristiga räntebärande tillgångar och likvida medel	112
Not 20 Eget kapital	113
Not 21 Räntebärande skulder	114
Not 22 Finansiella instrument och finansiell riskhantering	114
Not 23 Pensioner	117
Not 24 Övriga avsättningar	118
Not 25 Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	118
Not 26 Leasingåtaganden	118
Not 27 Kundfinansiering	119

Not 28 Transaktioner med närstående	119
Not 29 Statliga stöd	119
Not 30 Förvärv och avyttringar	119
Not 31 Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	120
Not 32 Noter till kassaflödesanalysen	120
Not 33 IFRS-bryggor	121

## Noter till moderföretaget

Not 34 Intäkternas fördelning	124
Not 35 Arvode och kostnadsersättning till revisorer	124
Not 36 Rörelseresultat	124
Not 37 Resultat från andelar i koncernföretag och intresseföretag	124
Not 38 Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	124
Not 39 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	125
Not 40 Skatter	125
Not 41 Immateriella anläggningstillgångar	125
Not 42 Materiella anläggningstillgångar	126
Not 43 Förvaltningsfastigheter	126
Not 44 Andelar i koncernföretag	127
Not 45 Varulager	128
Not 46 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	128
Not 47 Bokslutsdispositioner, obeskattade reserver	128
Not 48 Pensioner	128
Not 49 Övriga avsättningar	128
Not 50 Övriga kortfristiga skulder	128
Not 51 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	128
Not 52 Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	128
Not 53 Finansiella instrument	129

## Revisionsberättelse

131

**Förvaltningsberättelsen** är en översikt över företagets verksamhet, ställning och resultat

**Resultaträkningen** visar intäkter och kostnader

**Balansräkningen** visar tillgångar och skulder, inklusive det egna kapitalet

**Förändring i eget kapital** visar förändringen i det egna kapitalet/nettotillgångarna

**Kassaflödesanalysen** visar varifrån pengar kommer och vad de används till

# Förvaltningsberättelse 2010

Styrelsen och verkställande direktören för Lantmännen ek för, org.nr. 769605-2856, får härmed avge årsredovisning för verksamhetsåret 2010. Moderföretagets och koncernens resultat och ekonomiska ställning framgår av efterföljande resultat och balansräkningar med tillhörande kommentarer och noter.

## Koncernens verksamhet och organisation

Lantmännenkoncernen är en av Nordens största koncerner inom livsmedel, energi och lantbruk. Verksamhetens viktigaste marknader finns i norra Europa. Utgångspunkten för Lantmännens verksamhet är åkermarken och de affärsmöjligheter som den ger upphov till, där koncernen är verksam i hela värdekedjan från jord till bord.

Lantmännenkoncernen är organiserad i fyra kundorienterade divisioner.

Lantmännens grundverksamhet som riktar sig till lantbrukare bedrivs inom division Lantbruk. I divisionen ligger den kooperativa verksamheten inom Lantmännen ekonomisk förening. Dessutom ingår bygg- och installationsverksamheten inom Lantmännen Bygglant, foderverksamheten inom Lantmännen Kraft samt koncernens internationella intresseföretag inom lantbrukssektorn.

Division Maskin bedriver verksamhet inom tre enheter: Lantmännen Maskin, Swecon och Lantmännen Agro Oil. Divisionen bedriver handel med lantbruksmaskiner, redskap och anläggningsmaskiner i Sverige, övriga Skandinavien, Baltikum och Tyskland. Lantmännen Agro Oil marknadsför och säljer smörj- och hydrauloljor i de Nordiska länderna.

Division Energi tillverkar och marknadsför produkter som drivmedelsetanol, dryckessprit, stärkelse, proteinfoder, värme-pellets, fjärrvärme och alkylatbensin. Lantmännen Energi har fyra huvudaffärer: Lantmännen Agroenergi, Lantmännen Agroetanol, Lantmännen Aspen och Lantmännen Reppe. Divisionen är ledande i Sverige inom förnybar energi och med koppling till åkerbaserade grödor.

Division Livsmedel verkar inom fyra affärsområden, Lantmännen Cerealia, Lantmännen Unibake, Lantmännen Kronfågel och Lantmännen Doggy. Divisionen utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, kyckling, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat.

Basen för Lantmännens verksamhet är de nordiska länderna och verksamhet bedrivs i totalt 18 länder.

- Nettoomsättningen för koncernen uppgick till 35 988 MSEK (34 978), en ökning med 3 procent. Förändringar i koncernens sammansättning står för 1 procentenhet.
- Rörelseresultatet uppgick till 1 059 MSEK (477) och justerat för jämförelsestörande poster uppgick rörelseresultatet till 1 223 MSEK (588).
- Resultatet efter finansiella poster uppgick till 822 MSEK (104). Justerat för jämförelsestörande poster uppgick motsvarande resultat till 946 MSEK (215).
- Årets resultat efter skatt uppgick till 725 MSEK (182).
- Investeringarna uppgick till 1 587 MSEK (1 538).
- Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till 2 692 MSEK (2 272).
- Utdelning och återbäring: styrelsen föreslår att totalt 95 MSEK (0) utbetalas som återbäring och efterlikvid till medlemmarna samt 245 MSEK (163) utbetalas som utdelning och insatsemission.

## Förändringar i koncernstrukturen

I början av året överfördes division Energis verksamheter inom smörjmedel till division Maskin och destillat till division Lantbruk samt administrationen av Agrolkortet till Lantmännen Finans AB.

Under andra kvartalet ökade Lantmännen sin ägarandel i Bakehouse, en av Storbritanniens ledande leverantörer av bakverk och specialbröd, från 63 till 100 procent. Lantmännen förvärvade också ett bageri för fastfood-produkter i Ungern. Båda verksamheterna ingår i division Livsmedel.

Under andra kvartalet avyttrade Lantmännen biodieselföretaget Lantmännen Ecobränsle, inom division Energi, till Energi-gårdarna i Eslöv AB. Lantmännens och Scans gemensamt ägda IS/IT-bolag Conagri såldes till Logica, som är ett ledande internationellt IT-tjänstföretag. Verksamhetsområdet Park & Mark inom division Lantbruk såldes till Weibulls Horto AB.

Under tredje kvartalet såldes Lantmännens innehav på 51 procent i SeedGard AB till minoritetsägaren, det holländska bolaget INCOTEC Holding BV. Lantmännen avyttrade också sitt innehav i Lantmännen SweChick, Nordens ledande leverantör av avelsdjur inom slaktkycklingbranschen, till Avia-gen, som är världens största företag inom avel för fjäderfå. SweChick ingick i division Livsmedel.

I oktober förvärvade Lantmännen det tyska bolaget Könicke Baumaschinen GmbH & Co. KG. Bolaget ingår i division Maskin, som därmed ökade sin närvaro på den tyska marknaden för anläggningsmaskiner. Könicke importerar och säljer Volvos anläggningsmaskiner i norra Tyskland och kompletterar därmed dagens verksamhet, som bedrivs i mellersta Tyskland. Könicke hade vid förvärvstillfället cirka 200 anställda och en årsomsättning på cirka 1,5 miljard SEK. Upprättad förvärvsbalans är fortfarande preliminär.

Den svenska salixverksamheten avyttrades i november till Salixenergi Europa AB och det brittiska salixbolaget Renewable Fuels Ltd avyttrades i december till Coppice Resources Ltd. Båda verksamheterna ingick i division Energi.

Lantmännens majoritetsinnehav i fastighetsbolaget Tre Skåne såldes i december till Hemfosa Fastigheter AB. I december avyttrades också minoritetsandelen i Agrico Nordic AB till majoritetsägaren, det holländska bolaget Agrico Holding BV. Bolaget ingick i division Lantbruk och producerar och marknadsför potatisutsäde i Sverige.

Årets avyttringar har sammantaget gett ett positivt realisationsresultat på cirka 20 MSEK. Total omsättning i avyttrade enheter uppgick till knappt 200 MSEK under 2010.

#### Övriga viktiga händelser 2010

Division Livsmedel stängde bageriet i Glostrup, Danmark och produktionen flyttades till Unibakes anläggningar i Finland och Tyskland.

Division Lantbruk avvecklade den kvarvarande verksamheten i Lantmännen Solanum samt foderfabriken i Norrköping.

Lantmännen invigde två nya foderfabriker, en för djurfoder i Lidköping och en för hund- och kattmat i Vårgårda. Fabriken ingår i division Lantbruk respektive division Livsmedel.

Division Maskin fick beställningar från Försvarets Materielverk, FMV, på hjullastare och grävmaskiner till ett totalt ordervärde uppgående till 240 MSEK.

I augusti påbörjade division Livsmedel byggnationen av en bagerifabrik i Bedford, England. Den nya anläggningen kommer att sysselsätta 200 personer och beräknas vara igång i maj 2011. Under hösten fattades även beslut om en kapacitetshöjande investering i Kronfågels förädlingsfabrik i Farre, Danmark.

Division Livsmedel återkallade kakmix under varumärkena Kungsörnen och Amo. Anledningen var misstanke om att en ingrediens i kakmix under varumärket Amo i Danmark hade framkallat en allergisk reaktion hos ett fåtal danska konsumenter. Denna ingrediens fanns även i vissa av Kungsörnens kakmixer.

Division Lantbruk presenterade i oktober ett åtgärdsprogram inom Lantmännen Lantbruk, benämnt ETT Lantmännen Lantbruk, med mål att skapa en mer kundorienterad och

lönsam verksamhet, bland annat genom en plattare och tydligare organisation. Verksamheten inom Lantmännen SW Seed integreras i Lantbruk Sveriges verksamhet. Åtgärdsprogrammet genomförs under 2010 och 2011.

Division Lantbruk har dessutom fattat beslut om effektivisering av spannmålshanteringen i Sverige. Effektiviseringen innebär att 17 mottagningsplatser kommer att drivas som säsongsanläggningar, 18 anläggningar hålls öppna året om och tre stängs helt.

Beslut har även fattats att effektivisera foderverksamheterna. Kostnaderna för samtliga beslutade åtgärder inom division Lantbruk har belastat resultatet under året med 85 MSEK.

Vid halvårsskiftet tecknade Lantmännen nya avtal, som ersätter tidigare låneavtal, avseende koncernens långsiktiga finansiering. De nya avtalen består dels av en lånefacilitet med en grupp av banker, dels av bilaterala låneavtal. Lånefaciliteten, som tillhandahållits av Danske Bank, Nordea, Swedbank samt Handelsbanken och DnB Nor har en limit om 3 000 MSEK och förfaller under det andra kvartalet 2013. Bilaterala låneavtal har tecknats med Svensk Exportkredit, Danske Bank samt Nordea om sammanlagt 2 800 MSEK. Dessa lån förfaller samtliga under andra kvartalet 2015 och är partiellt garanterade av Exportkreditnämnden.

Lantmännen Finans AB överlät samtliga leasing- och avbetalningsavtal, om totalt cirka 1 600 MSEK, till ML Rental AB, ett dotterbolag till Swedbank Finans. Samtidigt etablerades ett långsiktigt framtida samarbete, där grunden för samarbetet är att behålla en hög servicegrad och fördelaktiga villkor gentemot maskinbolagens kunder.

Mer än 40 fastigheter har sålts vilket genererat realisationsvinster på 208 MSEK.

#### Miljöinformation

Lantmännen bedriver tillståndspliktig verksamhet i 35 anläggningar i Sverige och i 118 anläggningar verksamhet som är anmälningspliktig, i enlighet med miljöbalken. Verksamheterna utgörs bland annat av kvarnar, verkstäder och fabriker för tillverkning av foder, etanol, bränslepelletts samt livsmedel. Miljöpåverkan sker främst genom buller, utsläpp till luft och vatten samt mellanlagring av farligt avfall. Under 2010 har Lantmännen Maskin i Norrköping sålt tillståndspliktiga kemikalier utan tillstånd. Kemikalierna används för rengöring av mjölktankar och mjölkutrustning. Åtgärder har vidtagits och samtliga orter inom Lantmännen Maskin har sedan början av januari 2011 beviljats de tillstånd som krävs. Ärendet är fortfarande under utredning.

Tillverkande enheter i andra länder anpassar verksamheten, ansöker om nödvändiga tillstånd och rapporterar till myndigheter i enlighet med lokal lagstiftning. För ytterligare information om koncernens miljöarbete, se hållbarhetsredovisningen ► sidorna 49-74

## Personal

Medelantalet anställda i Lantmännenkoncernen minskade något jämfört med föregående år, bland annat som en effekt av pågående åtgärdsprogram, och uppgick till 10 350 personer (10 552). Av medelantalet anställda var 4 650 (5 051) anställda i Sverige.

Lantmännens målsättning är att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare, som är känd för ett sunt arbetsklimat där kompetens tillvaratas och utvecklas inom hela koncernen.

I Lantmännens jämställdhets- och mångfaldspolicy slås bland annat fast att koncernen ska tillvarata och värdesätta alla medarbetares kompetenser, egenskaper och erfarenheter oavsett kön, ålder, etnisk tillhörighet, religion, annan trosuppfattning, sexuell läggning, funktionshinder eller andra individuella olikheter. Det fastslås vidare att koncernen ska ta avstånd från all kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering. För ytterligare information om personalarbetet inom Lantmännen se avsnitt Medarbetare i Hållbarhetsredovisningen ► sidorna 56-59

## Ledande befattningshavare

Riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare under 2010 framgår av Not 5. Föreningsstämman fastställer riktlinjerna för ersättning på förslag av styrelsen. Dessa riktlinjer reglerar ersättning avseende fast lön, pensioner, övriga förmåner och avgångsvederlag.

Rörlig lön utgår bara vid prestationer utöver det som normalt kan förväntas. För 2011 består programmet av kvantitativa och kvalitativa mål. De kvantitativa målen representerar 75 procent av maximal rörlig lön och är kopplade till det ekonomiska värde operativa enheter tillför Lantmännen. Detta värde beräknas genom att rörelseresultatet belastas med en beräknad kostnad för operativt kapital, för närvarande 8 procent på genomsnittligt operativt kapital under året. Den kooperativa verksamheten inom division Lantbruk ingår inte vid beräkning av underlag för rörlig lön. I resultaten inräknas inte kostnader och intäkter av engångskaraktär utöver vad som är inbyggt i budget. Återstående del, 25 procent av maximal rörlig lön, är kopplad till individuella mål beroende på den enskildes befattning. Dessa kan baseras på såväl ekonomiska som mer verksamhetsinriktade bedömningar. Maximal rörlig lön som kan utbetalas till Lantmännens koncernledning 2011 är 30 procent av den fasta årslönen. Ingen rörlig lön utgår då man inte når sina finansiella mål. Till chefen för division Lantbruk utgår inte rörlig lön.

## Forskning och utveckling

En av Lantmännens åtta grundstrategier är att genom aktivt forsknings- och utvecklingsarbete utveckla produktportföljen för att skapa långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft.

Under olika perioder fokuserar Lantmännen på olika strategier. Bland de områden som prioriteras just nu finns

forskning och utveckling, som en viktig del i fokusområdet innovationer. Se avsnitt Fem fokusområden för lönsam tillväxt ► sid 19 och förädlingsavsnitten i Hållbarhetsredovisningen ► sidorna 66-69

Kostnaderna för forskning och utveckling uppgick till 307 MSEK (318) under året.

## Ändrade redovisningsprinciper

Lantmännen tillämpar från och med 2010 internationella redovisningsstandarder, International Financial Reporting Standards (IFRS), såsom de antagits av EU. Tillämpade redovisningsprinciper framgår av Not 1 till räkenskaperna. Viktigare skillnader mellan IFRS och tidigare tillämpade principer presenteras i Not 33 på ► sidorna 121-123. Enligt IFRS ska de redovisningsprinciper som gäller per bokslutsdagen 2010 tillämpas på all den information som presenteras i denna årsredovisning, som är Lantmännens första enligt IFRS.

## Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Riskerna i Lantmännens verksamhet omfattar strategiska risker relaterade till bland annat varumärke och omvärldskrav, operativa risker i affärsverksamheten, samt finansiella risker. De finansiella riskerna beskrivs mer i detalj i Not 22 och en sammanställning av identifierade riskområden och osäkerhetsfaktorer beskrivs på ► sid 25

Att vara utsatt för risker är en del av affärsverksamheten. Det tillhör det dagliga arbetet i Lantmännen att identifiera och hantera risker samt att förhindra och begränsa potentiella risker. Risker förknippade med affärsutveckling och långsiktig planering hanteras främst genom att beslut av strategisk karaktär diskuteras i koncernledningen och beslutas i koncernstyrelsen samt genom en årlig process för strategisk plan. Alla enheter är involverade i strategiprocessen, vilket säkerställer att planer och inriktning blir väl förankrade. De främsta riskområdena beskrivs nedan.

### Strategiska och operativa risker

*Konkurrenskraft* Lantmännen agerar på konkurrensutsatta marknader, som i de flesta fall är mogna. Efterfrågan är relativt stabil samtidigt som priskonkurrensen är stark inom flertalet produktkategorier. Lantmännens förmåga att öka lönsamheten och avkastningen för ägarna förutsätter att koncernen kan försvara och stärka konkurrenskraften. Framgången är beroende av hur väl koncernen lyckas utveckla nya produkter och upprätthålla en kostnadseffektiv produktion samt att lyckosamt expandera verksamheten.

*Regleringar och tillsyn* Framtida förändringar av svenska lagar, förordningar och andra regler liksom förändringar av regelverket inom EU kan komma att påverka Lantmännens verksamhet, resultat och ekonomiska ställning. För enskilda marknader och verksamheter kan väsentliga ändringar i



förutsättningarna ske avseende exempelvis tullar, skatter och avgifter.

*Varumärkesrisker och hållbarhetsrelaterade risker* Lantmännen ska bedriva sin verksamhet på ett långsiktigt hållbart sätt ur ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv. Verksamhet som inte lever upp till detta riskerar att på sikt skada varumärket "Lantmännen" och koncernens ställning på marknaden.

Besläktade riskområden är livsmedelssäkerhet, växtodlingsfrågor och kontroll av inköpta råvaror där förekomst av GMO (Genmodifierade organismer), slam, handelsgödsel och växtskyddsmedel är tydliga riskområden. Detsamma gäller djurhälsa och djuretik såsom frågor som rör produktion av djurfoder, uppfödningssmiljö samt tillväxtfrågor i kycklingproduktionen. Leverantörers arbetsmiljö, sociala villkor och etik är också viktiga för att Lantmännen ska kunna driva verksamheten på ett långsiktigt hållbart sätt. Efterlevnaden av Lantmännens uppförandekod, spårbarhet bakåt i leverantörsledet, transparens och tydlig information är viktiga förutsättningar för att hantera riskerna.

*Sjukdomssmitta* Salmonella utgör en betydande risk för Lantmännen då smittan ständigt finns i den omkringliggande miljön. För att begränsa risken har Lantmännen en omfattande egenkontroll för att ständigt övervaka och förebygga salmonellasmitta i foderfabriker och animalieproduktion. Andra väsentliga risker som exempelvis utbrott av fågelinfluensa, kan väsentligt förändra marknaden med minskad efterfrågan och lägre priser på Lantmännens produkter.

*Priset på råvaror och energi* Lantmännen är särskilt känsligt för fluktuationer i priset på råvarorna spannmål, soja och raps. Lantmännen är en stor energiförbrukare och därmed är energipriset en stor kostnadspost där prishöjningar riskerar att påverka resultatet negativt.

*Svensk etanolproduktion* Etanolfabriken i Norrköping påverkas i hög grad av spannmålspriser och etanolpriset utveckling samt påverkas av politiska beslut som till exempel EU:s tullregler kring drivmedelsetanol.

*Försäkringsbara risker* Koncernens verksamhet är utsatt för skaderisker på egendom och varor genom till exempel brand eller strömavbrott. Inom Lantmännen finns en särskild Risk Management-funktion, vars målsättning är att minimera den totala kostnaden för skador inom koncernen. 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 samt i eget Captive-bolag med återförsäkring på den internationella återförsäkringsmarknaden.

### **Finansiella risker**

Koncernen är utsatt för finansiella risker som kan medföra fluktuationer i resultat och kassaflöde till följd av förändringar

i valutakurser och räntenivåer. Lantmännen är också exponerat för likviditets- och finansieringsrisker liksom för kredit- och motpartsrisker.

Hantering av Lantmännens samlade finansiella risker regleras och behandlas i koncernens finanspolicy. Finanspolicy fastställs årligen eller vid behov av Lantmännens koncernstyrelse. Policyen beskriver förutsättningar och regelverk för koncernens och divisionernas riskpolicies, där bland annat ansvarsfördelning, riskmandat/risklimit, rapporteringsrutiner avseende risker och resultat inklusive riskmättnings- och värderingsmetoder ingår.

En hög och väl fungerande betalningsberedskap är väsentlig för att minska den finansiella risken. Lantmännens målsättning är att det ska finnas likviditet eller kreditfaciliteter i sådan utsträckning att en god betalningsberedskap säkerställs. I Lantmännens finanspolicy regleras likviditetsrisken genom att garanterade outnyttjade kreditfaciliteter och likvida medel ska överstiga 1 500 MSEK. Refinansieringsrisken begränsas genom spridning av motparter och förfalloprofiler på lån och skulder till kreditinstitut.

Den 31 december 2010 uppgick Lantmännens totala betalningsberedskap, inklusive kassa och bank, till 3 600 MSEK (2 639). Den genomsnittliga återstående kreditbindningstiden uppgick vid denna tidpunkt till 8,2 år (3,7). Den finansiella riskhanteringen har i huvudsak centraliserats till koncernens centrala finansfunktion, som kontinuerligt arbetar med att övervaka och kontrollera koncernens finansiella risker. Dessa risker följs upp månadsvis via sammanträden i koncernens Riskkommitté. Koncernens finansiella riskhantering är centraliserad för att tillvarata stordriftfördelar och synergifördelar samt för att minimera hanteringsrisker.

Koncernens centrala finansfunktion svarar för koncernens lånefinansiering, valuta- och ränte-riskhantering och kontrollerar även koncernens samtliga råvaru-, el- och gasrisker, samt fungerar som koncernens internbank. Kreditrisk i kundfordringar hanteras genom en policy för särskild kreditprövning. Lantmännen tillämpar kreditkontroll av sina kunder, där information om kundernas finansiella ställning inhämtas från olika kreditupplysningsföretag. I vissa fall begränsas risken för kreditförluster genom kreditförsäkring av vissa större kundfordringar.

### **Viktiga händelser efter balansdagen**

Ekonomi och finansdirektör Per Olof Nyman tillträdde som vice vd den 1 januari 2011. Den 1 januari 2011 tillträdde Håkan Pettersson som chef för division Maskin och Carl von Schantz som chef för division Energi.

### **Förväntad framtida utveckling**

Lantmännens allmänna bedömning är att konjunkturen stärks ytterligare under 2011 med ökande investeringsvilja, speciellt i Sverige och de övriga nordiska länderna. Samtidigt

väntas en fortsatt stark kronkurs påverka exporten negativt. Verksamheten i Lantmännen vidareutvecklas inom fem strategiska fokusområden för att uppnå lönsam tillväxt och en avkastning utöver kapitalkostnaden. Fortsatt kontinuerligt förbättringsarbete och kostnadsbesparingar frigör resurser som ger möjligheter till framtidssatsningar och förstärkt konkurrenskraft. Satsningar på tillväxt sker i de verksamheter som presterar över avkastningsmålet. Verksamheter som ännu inte når målet får främst satsa på lönsamhetshöjande åtgärder, alternativt avyttras de.

Den effektivisering som redan uppnåtts genom de tre pågående koncerngemensamma åtgärdsprogrammen utgör en viktig grund att bygga vidare på inför kommande år. Arbetet med att effektivisera arbetssättet och arbeta mer kundorienterat under projektnamnet Shape fortsätter. Ett avslutande moment är att samla organisationen i färre lokaler med mindre geografisk spridning. Även arbetet med kontinuerliga förbättringar av varufflödet fortsätter, det så kallade LEAD-programmet. Arbetet har hittills koncentrerats på produktionsprocesser, men breddas under året för att även omfatta administrativa processer. Det framgångsrika arbetet med att effektivisera och minska koncernens rörelsekapitalbindning fortsätter inom programmet Cash Race.

Spannmålsprisets utveckling är en väsentlig faktor för Lantmännen. Utvecklingen 2011 påverkas av internationella lagernivåer och kommande skörd. Lagret i världen motsvarade 98 dagars konsumtion vid utgången av 2010 mot 73 dagar efter 2007 års skörd. Vid gynnsamt väder och en normalskörd väntas priserna 2011 sjunka jämfört med 2010 års relativt höga nivå. Blir förutsättningarna sämre med så kallad utvintning, sent vårbruk, torka och kyla väntas stigande priser.

Lönsamheten i svenskt lantbruk har stor betydelse för Lantmännens lantbruksnära verksamheter. Svinproducenternas låga lönsamhet och en trendmässig minskning av antal djur- och mjölkproducerande lantbruk har negativ påverkan på koncernens försäljning av foder och spannmål. Fortsatt effektivisering av verksamheten inom division Lantbruk prioriteras därför under 2011. Åtgärdsprogrammet ETT Lantmännen Lantbruk löper vidare under året i syfte att effektivisera verksamheten och sänka kostnaderna för Lantmännen och kunderna.

Lantmännens division Maskin påverkades kraftigt negativt av lågkonjunkturen i världsekonomin men återhämtningen 2010 var god speciellt i den svenska verksamheten. Orderingen för både anläggnings- och lantbrukmaskiner ökade. Fortsatt förbättring väntas i takt med konjunkturutvecklingen.

De långsiktiga förutsättningarna från samhällets sida har betydelse för avkastningen för division Energi, som har betydande investeringar i produktionskapacitet för bland annat biodrivmedel.

Division Livsmedel påverkades i begränsad utsträckning av lågkonjunkturen och har även återhämtat sig under 2010. En snabb kostnadsanpassning genomfördes och ger en god grund för kommande verksamhetsår. Efterfrågan på sunda och hälsosamma livsmedel förväntas fortsätta öka tillsammans med bekväma matlösningar. Lantmännen har en stark position på dessa områden.

# Koncernens nettoomsättning och resultat

## Nettoomsättning

Lantmännens nettoomsättning uppgick under året till 35 988 MSEK (34 978), en ökning med 3 procent. Förvärvet av Könicke Baumaschinen i Tyskland innebar en omsättningsökning med knappt 450 MSEK. Övriga koncernförändringar har endast haft marginell påverkan på nettoomsättningen. Omsättningsökningen beror främst på ökad försäljning av anläggningsmaskiner i Sverige, ökade försäljningsvolymerna spannmål och gödsel samt positiv försäljningsutveckling i Kronfågels danska verksamhet. Sammantaget har detta mer än väl kompensert för valutaeffekter som påverkade nettoomsättningen negativt med 3 procentenheter.

## Rörelseresultat

Rörelseresultatet i Lantmännen uppgick under året till 1 059 MSEK (477). Resultatet påverkades av poster av jämförelsestörande karaktär med totalt -164 MSEK (-111), varav 213 MSEK (58) avsåg försäljning av fastigheter och verksamheter, -249 MSEK (-24) nedskrivning av anläggningstillgångar och -128 MSEK (-208) avsåg strukturkostnader främst avseende åtgärdsprogram inom division Lantbruk. Justerat för jämförelsestörande poster uppgick rörelseresultatet till 1 223 MSEK (588).

Samtliga divisioner förutom division Livsmedel redovisar ett högre rörelseresultat jämfört med föregående år. Störst resultatförbättring har uppnåtts inom divisionerna Lantbruk och Maskin. De sedan tidigare år pågående koncerngemensamma effektiviseringsprogrammen Shape och LEAD har också bidragit till den positiva resultatutvecklingen. Rensat för valutaeffekter förbättrade även division Livsmedel sitt rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster.

Shapeprogrammet löper enligt plan. Hittills vidtagna åtgärder innebär besparingar som på årsbasis uppgår till cirka 300 MSEK, vilket innebär att tre fjärdedelar av besparingsmålet hittills har uppnåtts.

## Finansnetto

Koncernens finansnetto uppgick till -237 MSEK jämfört med -373 MSEK föregående år. Förbättringen med 136 MSEK förklaras främst av en minskad upplåning tack vare minskad kapitalbindning inom koncernen, men även av ett lägre ränteläge jämfört med föregående år. Den minskade kapitalbindningen är huvudsakligen ett resultat av de kapitalrationaliseringsåtgärder som genomförts inom koncernen via projektet Cash Race. Årets finansnetto påverkades också positivt av realisationsvinster på 40 MSEK från försäljning av aktier.

## Skatt och nettoresultat

Årets skattekostnad uppgick till -97 MSEK (78), vilket ger en effektiv skattesats på 12 procent. Den låga effektiva skatten är

- Lantmännens nettoomsättning uppgick till 35 988 MSEK (34 978).
- Omsättningsökningen beror främst på ökad försäljning i befintliga verksamheter samt förvärvet av Könicke Baumaschinen i Tyskland.
- Rörelseresultatet förbättrades till 1 059 MSEK (477).
- Samtliga divisioner förutom Livsmedel redovisar högre rörelseresultat jämfört med föregående år.
- Programmet Shape har hittills resulterat i besparingar om 300 MSEK på årsbasis.

bland annat en effekt av aktivering och utnyttjande av tidigare inte aktiverade underskottsavdrag. Insatsutdelning, återbäring och efterlikvid redovisas inte i resultaträkningen utan direkt i eget kapital men är skattemässigt avdragsgilla och påverkar således redovisad skatt positivt.

Koncernens resultat efter skatt uppgick till 725 MSEK (182), varav 719 MSEK (162) avser medlemmarna i den ekonomiska föreningen och 6 MSEK (20) avser ägare utan bestämmande inflytande (minoritetsägare) i koncernens dotterföretag.

## Väsentliga poster av jämförelsestörande karaktär MSEK

	2010	2009
<b>Redovisat rörelseresultat</b>	<b>1 059</b>	<b>477</b>
<i>Jämförelsestörande poster i rörelseresultatet:</i>		
Realisationsresultat vid		
- försäljning av fastigheter	208	58
- försäljning av verksamheter, aktier	5	-
Nedskrivning av anläggningstillgångar m m	-249	-24
Strukturkostnader, Shape	-	-150
Strukturkostnader, övriga	-128	-58
Övrigt, omvärderingseffekt vid stegvist förvärv av andelar i Bakehouse	-	63
Summa jämförelsestörande poster i rörelseresultatet	-164	-111
<b>Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster</b>	<b>1 223</b>	<b>588</b>
<b>Redovisat resultat efter finansiella poster</b>	<b>822</b>	<b>104</b>
Jämförelsestörande poster i rörelseresultat enligt ovan	-164	-111
<i>Jämförelsestörande poster i finansiella poster:</i>		
Realisationsvinst aktieförsäljningar	40	-
Summa jämförelsestörande poster i finansnettot	40	0
<b>Resultat efter finansiella poster justerat för jämförelsestörande poster</b>	<b>946</b>	<b>215</b>
Avkastning på eget kapital, exklusive jämförelsestörande poster %	7,8	2,2
Avkastning på operativt kapital, exklusive jämförelsestörande poster %	6,5	2,8

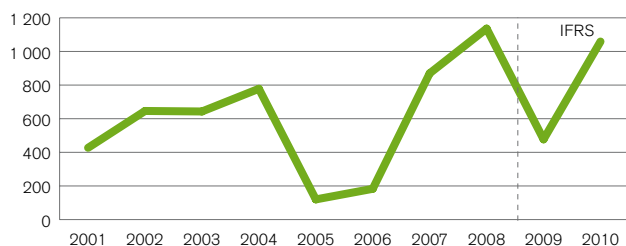
# Koncernens resultaträkning

MSEK	Not	2010	2009
<b>Nettoomsättning</b>	3 4	<b>35 988</b>	<b>34 978</b>
Övriga rörelseintäkter	4	633	718
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete		107	12
Aktiverat arbete för egen räkning		2	0
Råvaror och förnödenheter		-13 663	-13 465
Handelsvaror		-8 476	-8 080
Personalkostnader	5	-5 502	-5 851
Avskrivningar och nedskrivningar	6	-1 565	-1 407
Övriga rörelsekostnader	7	-6 557	-6 519
Andelar i intresseföretags resultat	15	92	91
<b>Rörelseresultat</b>	9 10	<b>1 059</b>	<b>477</b>
Finansiella intäkter	8	194	197
Finansiella kostnader	8	-431	-570
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	9 10	<b>822</b>	<b>104</b>
Skatter	11	-97	78
<b>Årets resultat</b>		<b>725</b>	<b>182</b>
<b>Årets resultat hänförligt till:</b>			
Medlemmar i den ekonomiska föreningen		719	162
Innehav utan bestämmande inflytande		6	20

# Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	2010	2009
<b>Årets resultat</b>	<b>725</b>	<b>182</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	169	-53
Finansiella tillgångar som kan säljas	-22	-5
Kassaflödessäkringar	69	-11
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-770	-264
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet	431	89
Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat	-171	-13
<b>Övrigt totalresultat, netto efter skatt</b>	<b>-294</b>	<b>-257</b>
<b>Summa totalresultat</b>	<b>431</b>	<b>-75</b>
<b>Summa totalresultat hänförligt till:</b>		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	425	-92
Innehav utan bestämmande inflytande	6	17

Koncernens rörelseresultat  
MSEK



# Utveckling per division

	Division Lantbruk		Division Maskin		Division Energi		Division Livsmedel		Lantmännen koncernen	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Nettoomsättning	11 111	10 664	8 561	7 129	3 005	3 193	14 484	15 109	35 988	34 978
Rörelseresultat	82	-145	206	17	113	94	534	691	1 059	477
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	167	-99	236	64	125	105	784	789	1 223	588
Avkastning på operativt kapital, %	2,2	-3,4	10,4	0,8	4,7	3,6	5,4	6,4	5,7	2,2
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	4,4	-2,4	12,0	3,1	5,2	4,1	7,9	7,3	6,5	2,8

## Division Lantbruk

*Nettoomsättningen* i division Lantbruk uppgick till 11 111 MSEK (10 664), en ökning med 4 procent. Den positiva avvikelsen hänför sig främst till Lantmännen Lantbruks kooperativa verksamhet och en kraftigt ökad gödsel försäljning. Denna ökning beror till stor del på att gödselmedelsskatten försvann vid årsskiftet 2009/2010 vilket ledde till en förskjutning av försäljningsvolymerna från 2009 till 2010. Lägre volymer spannmål och Nötfor samt lägre prisnivåer på bland annat spannmål och gödsel motverkade den positiva omsättningseffekten. Under året har 459 mjölkgårdar i Sverige avvecklats och den totala mjölkvägningen minskat med 3 procent, något som påverkat försäljningen av Nötfor negativt.

*Rörelseresultatet* uppgick till 82 MSEK (-145). Det var främst den kooperativa verksamheten som bidrog till den positiva utvecklingen till följd av högre försäljningsvolymerna gödsel och utsäde. Detta motverkades något av lägre foder- och spannmålsvolymerna. Resultatet har också belastats av strukturkostnader på totalt 85 MSEK, främst kostnader för åtgärdsprogrammet ETT Lantmännen Lantbruk som lanserades i fjärde kvartalet, nedskrivning av anläggningstillgångar vid ett antal spannmålsanläggningar samt vid foderfabriken i Norrköping.

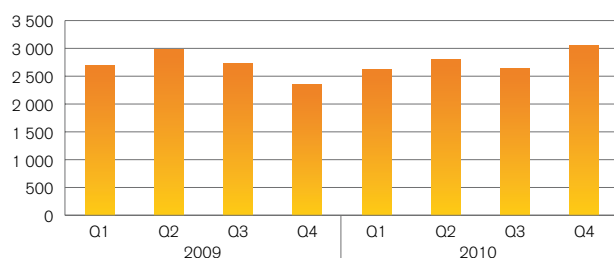
SW Seeds ökade licensförsäljning i Tyskland bidrog till det högre rörelseresultatet.

Dessutom förbättrades det totala helårsresultatet från den internationella verksamheten jämfört med föregående år, där främst HaGe Kiel redovisade ett högre resultat jämfört med föregående år. Resultaten i de internationella verksamheterna redovisas med en månads eftersläpning och omfattar perioden december 2009 till november 2010.

Föregående års resultat påverkades negativt av nedskrivning av gödsellager och nedklassning av spannmål till följd av skördens låga kvalitet med sammanlagt -230 MSEK.

Åtgärdsprogrammet ETT Lantmännen Lantbruk syftar till att säkerställa en ökad konkurrenskraft och förbättrad lönsamhet i den kooperativa verksamheten. I den nya organisationen har Lantbruk Sverige och SW Seed slagits samman. Organisationen infördes som planerat den 1 januari 2011 och det fortsatta arbetet med åtgärdsprogrammet pågår. Planerade kostnadsminskningar beräknas innebära att omkring 60 tjänstemän kommer att behöva lämna företaget.

Division Lantbruk, nettoomsättning MSEK



Lantbruksnära verksamheter

	Lantbruks kooperativa verksamhet i division Lantbruk		Lantmännen Maskin i division Maskin	
	2010	2009	2010	2009
Nettoomsättning	10 110	9 545	4 135	4 071
Rörelseresultat	-49	-242	27	-21
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	36	-204	27	-5
Avkastning på operativt kapital, %	-1,9	-6,9	2,0	-1,6
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	1,4	-5,8	2,0	-0,4

### Division Maskin

Nettoomsättningen för division Maskin uppgick till 8 561 MSEK (7 129), en ökning med 20 procent.

Omsättningsökningen avser främst Swecon, där den svenska verksamheten fortsätter att utvecklas positivt. Den högre omsättningen i Swecon beror på en starkare marknad, men också på ökade marknadsandelar. Vidare påverkar förvärvet av Könicke Baumaschinen i Tyskland omsättningen med knappt 450 MSEK. Den tyska marknaden visar en långsam återhämtning, medan marknadsutvecklingen i Baltikum är fortsatt svag. Eftermarknaden, det vill säga försäljning av reservdelar och verkstads-tjänster, utvecklades väl på samtliga Swecons marknader.

Den svenska och norska verksamheten i Lantmännen Maskin uppvisar en positiv försäljningsutveckling, medan omsättningen i Danmark minskat kraftigt på grund av låg marknadsaktivitet till följd av kreditrestriktioner. Totalmarknaderna för traktorer i Sverige och Norge utvecklas fortsatt positivt, medan utvecklingen i Danmark är fortsatt svag.

De nya traktormodellerna från Valtra har mottagits väl i hela Skandinavien och jämfört med föregående år har marknadsandelarna för Valtra ökat på samtliga tre marknader. Flytten av smörjmedelsverksamheten till division Maskin innebär en omsättningsökning med 174 MSEK jämfört med föregående år.

Rörelseresultatet uppgick till 206 MSEK (17). Resultatet har ökat både inom Lantmännen Maskin och inom Swecon. Det förbättrade resultatet är främst en konsekvens av lägre kostnader, som följd av ett omfattande rationaliseringsarbete, samt av den ökade försäljningen av anläggningsmaskiner i Sverige. Även smörjmedelsverksamheten bidrog positivt till resultatet.

I Tyskland pågår arbetet med att integrera Könicke med den befintliga verksamheten i Swecon Baumaschinen. Integrationsarbetet kommer att fortgå under 2011.

### Division Energi

Nettoomsättningen för division Energi uppgick till 3 005 MSEK (3 193), en minskning med 6 procent. Den främsta förklaringen till minskningen är att verksamheter, där omsättningen 2009 uppgick till 229 MSEK, vid årsskiftet 2009/2010 överfördes till andra enheter inom Lantmännen, bland annat division Maskin. Inom Lantmännen Agroetanol ökade nettoomsättningen till 1 457 MSEK (1 389) till följd av att försäljningen av etanol och foder ökade med 20 procent som en effekt av högre kapacitetsutnyttjande.

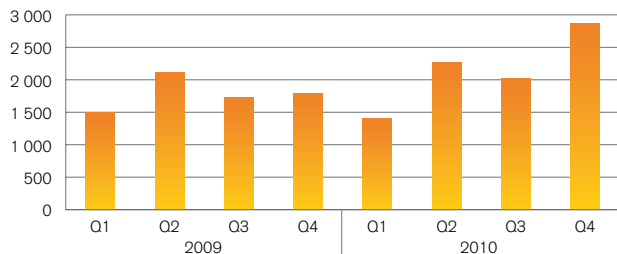
Rörelseresultatet för året uppgick till 113 MSEK (94). Resultatförbättringen hänförs till Lantmännen Agroetanol, 4 MSEK jämfört med -60 MSEK föregående år, och till Lantmännen Agroenergi. Lantmännen Agroetanol förbättrade resultatet till följd av högre etanol- och foderförsäljning, framgångsrikt arbete med effektiviseringar samt ett relativt sett lågt inköpspris på spannmål. Betydande volymer spannmål har levererats på avtal tecknade före årets kraftiga prisuppgång på marknaden. Snittpriset på etanol var ungefär oförändrat jämfört med föregående år räknat i euro, men något lägre än föregående år i kronor till följd av den starkare svenska kronan.

Lantmännen Agroetanol är starkt beroende av etanolpriset utveckling och av priset på spannmål. En förändring av etanolpriset med 1 SEK per liter innebär att resultatet påverkas med cirka 200 MSEK per år med oförändrade priser på insatsvaror och foder. En förändring av spannmålspriset med 0,50 SEK per kilo beräknas påverka resultatet med cirka 185 MSEK per år under antagande att foderpriset samvarierar med spannmålspriset.

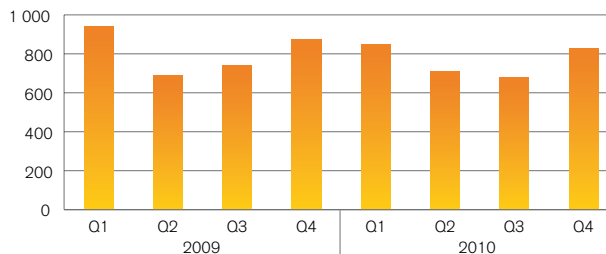
För Lantmännen Agroenergi hade det ovanligt kalla vintervädret i Sverige under inledningen och slutet på året samt genomförda effektiviseringsåtgärder positiv resultatpåverkan.

I divisionens övriga verksamheter, Lantmännen Aspen och Lantmännen Reppe, var rörelseresultatet något svagare än föregående år. För Lantmännen Aspen främst på grund av negativa valutaeffekter, och för Lantmännen Reppe på grund av lägre marginaler till följd av högre spannmålspriser.

Division Maskin, nettoomsättning MSEK



Division Energi, nettoomsättning MSEK



### Division Livsmedel

Division Livsmedels *nettoomsättning* uppgick till 14 484 MSEK (15 109), en minskning med 4 procent. Rensat för valutaeffekter ökade omsättningen med 2 procent.

Lantmännen Kronfågels nettoomsättning ökade jämfört med föregående år i såväl Sverige som Danmark.

Lantmännen Cerealias nettoomsättning minskade med 2 procent justerat för valutaeffekter. Framförallt minskade försäljningen i Danmark till följd av förändrad konkurrensbild inom bageri- och industrisegmenten. Även i Sverige minskade försäljningen, främst inom foodservicesegmentet men även mot dagligvaruhandeln. Gooh ser en stadig försäljningstillväxt som ett resultat av att konceptet etablerats i allt fler butiker. Antal sålda rätter ökade med 38 procent, vilket möjliggjordes av den nya produktionsanläggning i Järna.

Lantmännen Unibakes nettoomsättning minskade 9 procent. Justerat för valutaeffekter var minskningen 2 procent. Inom Färskröd Danmark minskade volymerna för rågbröd, och inom frysbröd har efterfrågan styrts allt mer mot lågmarginalprodukter. Dessutom ökade försäljningsandelen till lågpriskedjor, framförallt i Tyskland, Polen och Skandinavien.

Lantmännen Doggys försäljning ökade med 15 procent, påverkat av volymökningar för såväl Tetra recart, som torrfoder.

Det av Lantmännen Cerealia i början av året förvärvade varumärket Sopps, som är ledande inom pasta på den norska marknaden, har utvecklats väl. Detsamma gäller Elsö Pesti i Ungern, ett bageri för fastfoodprodukter inom Lantmännen Unibake. Inget av förvärven hade dock någon väsentlig påverkan på divisionens nettoomsättning.

*Rörelseresultatet* för division Livsmedel uppgick till 534 MSEK (691). Resultatet belastades med jämförelsestörande poster, bland annat nedskrivning av Cerealias kvarn i Vejle, Danmark, med 192 MSEK, och påverkades negativt av valuta-effekter. Justerat för dessa översteg rörelseresultatet föregående års resultat.

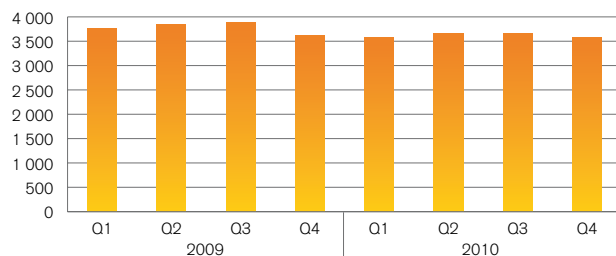
Lantmännen Kronfågels resultat ökade främst på grund av ökad försäljning och högre effektivitet i den danska produktionen. Resultatet ökade även justerat för glasincidenten som inträffade under 2009 och som beräknas ha påverkat föregående års resultat med -70 MSEK.

Lantmännen Cerealias rörelseresultat minskade framförallt som en effekt av den tuffa konkurrensen inom bageri- och industrisegmentet i Danmark.

Lantmännen Unibakes rörelseresultat minskade, rensat för valutaeffekter och jämförelsestörande poster, till största delen på grund av råvaruprisökningar. Huvuddelen av resultatför-sämringen inträffade under slutet av året.

Lantmännen Doggys resultat var i linje med föregående år trots försäljningsökningen, framförallt på grund av inkörningskostnader för den nya Tetra Recart-linjen.

Division Livsmedel, nettoomsättning  
MSEK



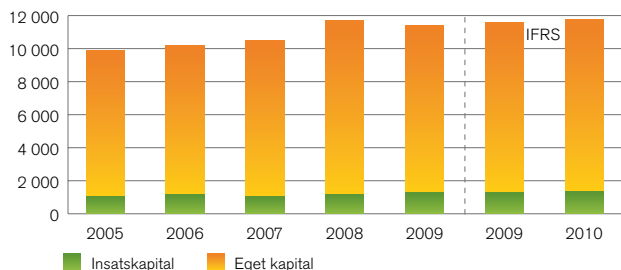
# Koncernens balansräkning

MSEK	Not	2010 31 dec	2009 31 dec	2009 1 jan
<b>TILLGÅNGAR</b>				
<b>Anläggningstillgångar</b>				
Materiella anläggningstillgångar	12	9 515	10 451	10 414
Förvaltningsfastigheter	13	243	347	300
Goodwill	14	2 779	3 030	2 950
Övriga immateriella anläggnings- tillgångar	14	713	748	778
Innehav i intresseföretag	15	1 157	1 182	1 167
Finansiella anläggningstillgångar	16	662	1 882	1 852
Uppskjutna skattefordringar	11	231	469	290
Övriga anläggningstillgångar		44	48	39
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>15 344</b>	<b>18 157</b>	<b>17 790</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>				
Varulager	17	5 224	5 646	7 036
Kundfordringar och övriga rörelse- fordringar	18	5 417	4 672	6 511
Kortfristiga räntebärande tillgångar	19	139	694	655
Aktuella skattefordringar	11	16	70	86
Likvida medel	19	869	391	269
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>11 665</b>	<b>11 473</b>	<b>14 557</b>
Tillgångar avvecklad verksamhet	30	-	-	534
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>27 009</b>	<b>29 630</b>	<b>32 881</b>

MSEK	Not	2010 31 dec	2009 31 dec	2009 1 jan
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>				
<b>Eget kapital</b>				
Medlemsinsatser		1 350	1 266	1 157
Övrigt tillskjutet kapital		2 090	1 990	1 835
Reserver		-651	-233	-16
Balanserade vinstmedel		7 601	7 117	7 314
<b>Summa eget kapital hänförligt till med- lemmar i den ekonomiska föreningen</b>		<b>10 390</b>	<b>10 140</b>	<b>10 290</b>
Innehav utan bestämmande inflytande		32	85	56
<b>Summa eget kapital</b>	20	<b>10 422</b>	<b>10 225</b>	<b>10 346</b>
<b>Långfristiga skulder</b>				
Långfristiga räntebärande skulder	21 22	5 096	7 054	8 095
Avsättningar för pensions- förpliktelser	23	1 776	1 910	1 757
Uppskjutna skatteskulder	11	100	172	184
Övriga långfristiga avsättningar	24	299	366	451
Övriga långfristiga skulder		49	21	1
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>7 320</b>	<b>9 523</b>	<b>10 488</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>				
Kortfristiga räntebärande skulder	21 22	2 299	3 742	4 586
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	25	6 585	5 908	6 891
Aktuella skatteskulder	11	113	131	45
Kortfristiga avsättningar	24	270	101	0
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>9 267</b>	<b>9 882</b>	<b>11 522</b>
<b>Skulder avvecklad verksamhet</b>	30	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>525</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>27 009</b>	<b>29 630</b>	<b>32 881</b>

### Insatskapital och eget kapital

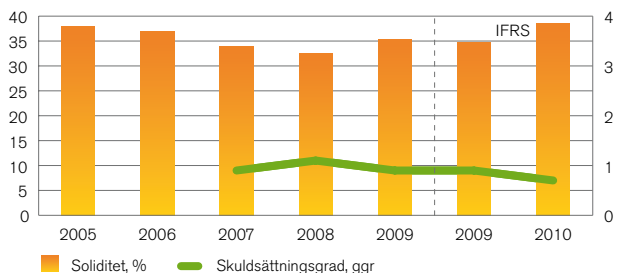
MSEK



### Soliditet och nettoskulsättningsgrad

%

Gånger





- Soliditeten uppgick till 38,6 % (34,5).
- Avkastningen på eget kapital var 7,0 % (1,8).
- Koncernens genomsnittliga operativa kapital minskade till 18 756 MSEK (21 289).
- Kapitalomsättningshastigheten steg till 1,9 (1,6).

### Tillgångar och investeringar

Balansomslutningen uppgick vid årsskiftet till 27 009 MSEK (29 630). Försäljningen av Lantmännen Finans AB:s leasing- och avbetalningsavtal i slutet av juni innebar en betydande minskning av balansomslutningen. Finansiella anläggningstillgångar och korta räntebärande tillgångar minskade med 1 775 MSEK, där merparten av minskningen är en effekt av denna försäljning.

Den starkare svenska kronans påverkan på omräkning av tillgångar i koncernens utländska verksamheter har också inneburit att balansomslutningen minskat. Värdet på materiella anläggningstillgångar minskade med 1 040 MSEK till 9 758 MSEK (10 798). Knappt 600 MSEK av minskningen beror på valutaomräkningseffekter.

Immateriella anläggningstillgångars värde minskade med 286 MSEK, huvudsakligen genom att värdet på goodwill minskat till följd av valutakursutvecklingen.

Varulagret minskade med 422 MSEK bland annat som en effekt av fortsatta kapitalrationaliseringsprogram som genomförts inom koncernen.

Koncernens investeringar i anläggningstillgångar uppgick under året till 1 587 MSEK (1 538). Den enskilt största investeringen avsåg den pågående etableringen av wienerbrödsbageriet i Bedford, England. Övriga större investeringsprojekt i koncernen omfattar bland annat en utbyggnad av Reppes finsprits- och stärkelseanläggning i Lidköping och utbyggnad av kycklingslakteriet i Valla.

### Skulder och eget kapital

Koncernens eget kapital uppgick till 10 422 MSEK (10 225) vid årets slut, varav 32 MSEK (85) avser minoritetsintressen i koncernföretag, det vill säga andra ägare än medlemmarna i den

ekonomiska föreningen. Minskningen i den del av eget kapital som ägs av andra än medlemmarna förklaras främst av att minoriteten i division Livsmedels brittiska bolag Bakehouse förvärvats under året. Årets resultat efter skatt på 725 MSEK har ökat det egna kapitalet samtidigt som gjorda utdelningar och framför allt negativa omräkningsdifferenser på utländska verksamheter påverkat det egna kapitalet negativt. Även här är de negativa omräkningsdifferenserna en effekt av en starkare svensk krona jämfört med förra årsskiftet.

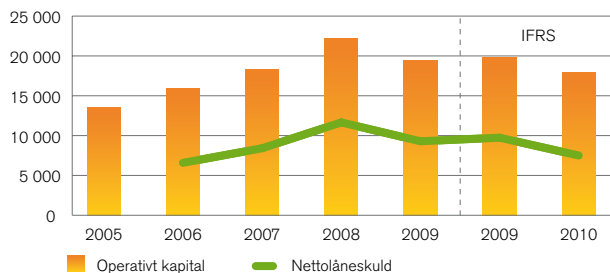
Koncernens nettolåneskuld uppgick vid utgången av året till 7 501 MSEK (9 739). Minskningen beror bland annat på minskad upplåning till följd av bra kassaflöde från den löpande verksamheten. Den starkare svenska kronan har också inneburit att upplåning i utländsk valuta minskat i värde och därigenom även påverkat nettolåneskulden.

Koncernens tillgängliga låneutrymme (betalningsberedskapen) beräknas utifrån Lantmännen gällande låneavtal och däri ingående lånevillkor. Lantmännen tecknade i juni nya, långsiktiga kredit- och låneavtal, som ersättning för tidigare låneavtal. Betalningsberedskapen uppgick per sista december till 3 600 MSEK (2 639 vid årsskiftet 2009/2010 beräknat enligt då gällande avtal).

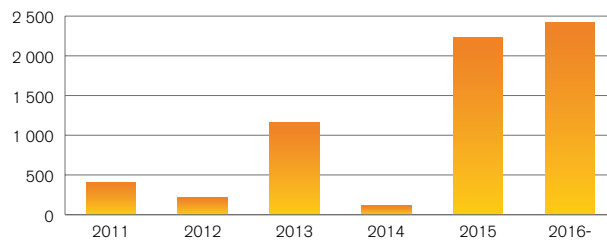
Soliditeten uppgick till 38,6 procent vid årets slut (34,5). Cirka hälften av förbättringen i soliditet beror på den minskade balansomslutningen som en effekt av Lantmännen Finans AB:s försäljning av samtliga leasing- och avbetalningsavtal.

MSEK	2010	2009
Skulder till kreditinstitut	5 193	8 461
Sparmedel och kapitalkonto, medlemmar med flera	1 937	2 048
Pensionsskulder	1 776	1 910
Förlagsinsatser	56	56
Övriga räntebärande skulder	209	231
<b>Totala räntebärande skulder</b>	<b>9 171</b>	<b>12 706</b>
Kundfinansiering via Lantmännen Finans AB	13	1 623
Övriga räntebärande tillgångar	767	835
Kortfristiga placeringar	382	124
Kassa och bank	508	385
<b>Totala räntebärande tillgångar</b>	<b>1 670</b>	<b>2 967</b>
<b>Koncernens nettolåneskuld</b>	<b>7 501</b>	<b>9 739</b>

Operativt kapital och nettolåneskuld  
MSEK



Förfalloprofil skulder till kreditinstitut, inkl. framtida räntebetalningar  
MSEK

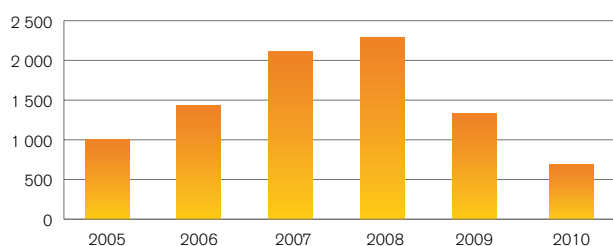


# Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	Not	2010	2009
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>			
Resultat efter finansiella poster		822	104
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet <sup>1)</sup>		1 385	1 080
		2 207	1 184
Betald skatt		-76	-46
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>	<b>32:1</b>	<b>2 131</b>	<b>1 138</b>
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av varulager		236	1 366
Förändring av rörelsefordringar		-982	1 901
Förändring av rörelseskulder		772	-850
		26	2 417
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>		<b>2 157</b>	<b>3 555</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Förvärv av verksamheter	32:2	-225	-172
Avyttringar av verksamheter	32:3	120	181
Investering i materiella anläggningstillgångar	32:4	-1 487	-1 533
Investering i immateriella anläggningstillgångar		-100	-5
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		903	210
Förändring av finansiella placeringar		1 324	36
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>		<b>535</b>	<b>-1 283</b>
<b>Kassaflöde före finansieringsverksamheten</b>		<b>2 692</b>	<b>2 272</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>			
Inbetalt insatskapital		38	52
Inbetalda förlagsinsatser		-	56
Återbetalt insatskapital		-53	-53
Förändring av låneskulder		-2 093	-2 131
Utbetald utdelning		-72	-65
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>		<b>-2 180</b>	<b>-2 141</b>
<b>Årets kassaflöde</b>		<b>512</b>	<b>131</b>
Likvida medel vid årets början		391	269
Kursdifferens i likvida medel		-34	-9
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>32:5</b>	<b>869</b>	<b>391</b>
<b>MSEK</b>			
		<b>2010</b>	2009
<sup>1)</sup> Justering för poster som inte ingår i kassaflödet			
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar		1 565	1 407
Resultatandelar i intresseföretag		-92	-91
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter		-284	-106
Övriga poster		196	-130
<b>Summa</b>		<b>1 385</b>	<b>1 080</b>

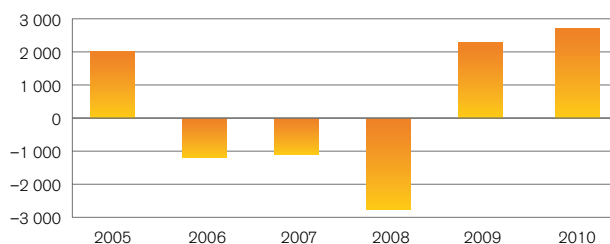
## Koncernens nettoinvesteringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar

MSEK



## Kassaflöde före finansieringsverksamheten

MSEK



- Positivt kassaflöde från den löpande verksamheten, uppgående till 2 157 MSEK (3 555)
- Koncernens nettoinvesteringar i anläggningstillgångar gav ett negativt kassaflöde om 684 MSEK (1 328)
- Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till 2 692 MSEK (2 272)

#### Kassaflöde från den löpande verksamheten

Den löpande verksamheten gav under året ett positivt kassaflöde på 2 157 MSEK (3 555). Det positiva kassaflödet 2010 förklaras främst av ett gott resultat från verksamheten före av- och nedskrivningar. Det starkt positiva kassaflödet från den löpande verksamheten under 2009 var främst en effekt av de åtgärder som bedrevs avseende kapitalrationalisering inom projektet Cash Race.

#### Kassaflöde från investeringsverksamheten

Utbetalningar avseende årets investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till 1 587 MSEK (1 538) samtidigt som försäljning av anläggningstillgångar gav ett inflöde av pengar på 903 MSEK (210), där merparten kommer från försäljning av fastigheter. Sammantaget gav detta ett negativt kassaflöde avseende nettoinvesteringar i anläggningstillgångar som uppgick till 684 MSEK (1 328).

Förändringar i koncernens sammansättning innebar ett kassaflöde som totalt uppgick till -105 MSEK (9). Förvärv av

nya verksamheter, främst division Maskins köp av Könicke i Tyskland och division Livsmedels köp av minoriteten i Bakehouse, påverkade kassaflödet negativt med 225 MSEK (172). Avyttring av verksamheter, främst division Livsmedels försäljning av SweChick och koncernens försäljning av majoritetsinnehavet i fastighetsbolaget Tre Skåne, gav ett positivt kassaflöde på 120 MSEK (181). I beloppen inkluderas förutom köpeskillingar även förändringen i koncernens upplåning som en direkt följd av förvärvet eller avyttringen.

Räntebärande fordringar och placeringar minskade och gav ett positivt kassaflöde på 1 324 MSEK (36), främst som en effekt av att Lantmännen Finans AB sålde sina leasing- och avbetalningsavtal.

Det totala kassaflödet från investeringsverksamheten, inklusive investeringar i anläggningstillgångar och verksamheter, uppgick därmed till 535 MSEK (-1 283).

#### Kassaflöde från finansieringsverksamheten

Finansieringsverksamheten gav ett negativt kassaflöde på 2 180 MSEK (2 141) främst till följd av återbetalning av låneskulder.

Av utbetald utdelning om 72 MSEK (65) avser 64 MSEK (57) utbetalda insatsutdelningar och 8 MSEK (8) utdelningar till minoritetsdelägare i koncernföretag.

#### Årets kassaflöde

Koncernens totala kassaflöde blev positivt och uppgick till 512 MSEK (131), och koncernens likvida medel uppgick till 869 MSEK (391) vid utgången av året.

## Koncernens förändring i eget kapital

MSEK	Not	Eget kapital hänförligt till medlemmar i ekonomiska föreningen								Innehav utan bestämmande inflytande		Summa eget kapital	
		Medlemsinsatser		Tillskjutet kapital och reserver		Balanserade vinstmedel		Totalt eget kapital		2010	2009	2010	2009
		2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Ingående balans den 1 januari		1 266	1 157	1 757	1 819	7 117	7 314	10 140	10 290	85	56	10 225	10 346
Årets resultat		-	-	-	-	719	162	719	162	6	20	725	182
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-	-	-418	-217	124	-37	-294	-254	-	-3	-294	-257
Summa totalresultat		-	-	-418	-217	843	125	425	-92	6	17	431	-75
Värdeöverföringar till ägare		100	110	100	155	-359	-322	-159	-57	-8	-8	-167	-65
Av medlemmar inbetalt insatskapital		37	52	-	-	-	-	37	52	-	-	37	52
Till medlemmar utbetalt insatskapital		-53	-53	-	-	-	-	-53	-53	-	-	-53	-53
Förändring i koncernens sammansättning		-	-	-	-	-	-	-	-	-51	20	-51	20
Utgående balans den 31 december	20	1 350	1 266	1 439	1 757	7 601	7 117	10 390	10 140	32	85	10 422	10 225

Ytterligare information om det egna kapitalet finns på sid 94 samt i not 20 på sid 113.

Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK	2010	2009
Insatskapital, inbetalt	612	606
Insatskapital, emitterat	738	660
Övrigt eget kapital	9 040	8 874
Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	10 390	10 140

# Moderföretaget Lantmännen ek för

## Organisation

Verksamheten i moderföretaget Lantmännen ek för består av Lantmännens kärnverksamhet inom division Lantbruk, smörjmedelsverksamheten inom division Maskin samt koncern-gemensamma funktioner.

## Medlemsantal

Antalet medlemmar per den 31 december 2010 uppgick till 36 050 (37 451).

## Nettoomsättning och rörelseresultat

Nettoomsättningen uppgick till 10 547 MSEK (10 130).

Rörelseresultatet för året uppgick till -150 MSEK (-455).

Det var främst lantbruksverksamheten som bidrog till att resultatet förbättrades, främst som en följd av högre försäljningsvolym av gödsel och utsäde. Detta motverkades något av lägre foder- och spannmålsvolym. Resultatet belastas av strukturkostnader på totalt 85 MSEK (46). Årets strukturkostnader består av kostnader för åtgärdsprogrammet ETT Lantmännen Lantbruk och nedskrivning av anläggningstillgångar vid ett antal spannmålsanläggningar samt vid foderfabriken i Norrköping.

Föregående års resultat påverkades negativt av nedskrivning av gödsellager och nedklassning av spannmål till följd av skördens låga kvalitet med sammantaget -230 MSEK.

Realisationsvinster från fastighetsförsäljningar var högre än föregående år och uppgick till 167 MSEK jämfört med 61 MSEK under 2009.

## Resultat efter finansnetto

Resultat efter finansiella poster uppgick till 774 MSEK (223). Finansnettot uppgick till 924 MSEK (678). I finansnettot ingår valutakursvinster på lån i annan valuta än SEK med 404 MSEK (153). Detta som en konsekvens av förstärkningen av den svenska kronan. Valutavinsterna avser främst lån för säkring av investeringar i utländska dotterföretag och redovisas på koncernnivå direkt mot eget kapital, via övrigt totalresultat. I årets finansnetto ingår även realisationsresultat från försäljning av aktier och andelar med 54 MSEK (63) och utdelningar, främst från dotterbolag med 485 MSEK (487).

## Investeringar

Året nettoinvesteringar i anläggningstillgångar uppgick till 123 MSEK (332). Den nya foderfabriken i Lidköping togs i bruk under året.

## Soliditet

Soliditeten vid utgången av året uppgick till 41,9 procent (36,6).

## Personal

Medelantalet anställda uppgick till 1 099 (1 228).

## VINSTDISPOSITION

### Återbäring och efterlikvid

Styrelsen har beslutat att lämna 1 procent (0) i återbäring på medlemmarnas inköp av förnödenheter från Lantmännen ek för och SW Seed samt 0,5 procent (0) på medlemmarnas inköp från division Maskins svenska verksamhet. Styrelsen har också beslutat att efterlikvid lämnas med 1 procent (0) på levererad spannmål, oljevaxter och vallfrö. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 95 MSEK (0). I koncernen redovisas återbäring och efterlikvid direkt i eget kapital.

### Insatsutdelning

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om att insatsutdelning lämnas med 5 procent (5) på inbetalda och emitterade insatser till såväl direktanslutna medlemmar som till organisationsmedlemmar och lokalföreningar, totalt 68 MSEK (63).

### Insatsemission

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om en insatsemission på totalt 177 MSEK (100). Emissionskapitalet fördelas med 75 procent baserat på medlemmarnas inbetalda och emitterade insatskapital och med 25 procent på medlemmarnas insatsgrundande omsättning med föreningen under 2010.

Sammantaget ger insatsutdelningen och insatsemissionen en avkastning på insatskapitalet uppgående till 18 procent (13) för 2010.

### Förlagsandelar

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om att utdelning på förlagsinsatser ska utgå med 5,5 procent (3), vilket innebär utdelning uppgående till 3 MSEK (1).

### Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår att moderföretagets disponibla vinstmedel 5 635 654 TSEK disponeras på följande sätt:

Insatsutdelning	67 514 TSEK
Insatsemission	177 000 TSEK
Utdelning på förlagsinsatser	3 092 TSEK
Avsätts till reservfond	210 000 TSEK
Balanseras i ny räkning	5 178 048 TSEK
Summa	5 635 654 TSEK

Till följd av att det bedrivs handel med emissionsinsatser har dagen då innehavet ger rätt till utdelning, såväl i form av insatsutdelning som insatsemission, beslutats till dagen för föreningsstämman, den 4 maj 2011.

Utdelning är beräknad utifrån medlemsregistret så som det var uppdaterat per 31 december 2010. Belopp för insatsutdelning och insatsemission kan komma att ändras till följd av ändringar i medlemsregistret fram till och med 4 maj 2011.

Årsredovisningen för 2010 framläggs för beslut på ordinarie föreningsstämma den 4 maj 2011.

## Moderföretagets resultaträkning

MSEK	Not	2010	2009
Nettoomsättning, extern		8 957	8 637
Nettoomsättning, koncernintern		1 590	1 493
<b>Nettoomsättning, totalt</b>	<b>34</b>	<b>10 547</b>	<b>10 130</b>
Avgår punktskatter		-11	-84
Förändring av produkter i arbete, färdiga varor samt pågående arbeten för annans räkning		83	96
Aktiverat arbete för egen räkning		2	0
Övriga rörelseintäkter	<b>34</b>	506	374
		<b>11 127</b>	<b>10 516</b>
<b>Rörelsens kostnader</b>			
Råvaror och förnödenheter		-5 139	-5 300
Handelsvaror		-3 242	-2 897
Övriga externa kostnader	<b>35</b>	-1 759	-1 713
Personalkostnader	<b>5</b>	-898	-910
Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-239	-151
<b>Summa rörelsens kostnader</b>		<b>-11 277</b>	<b>-10 971</b>
Andelar i intresseföretags resultat			
<b>Rörelseresultat</b>	<b>36</b>	<b>-150</b>	<b>-455</b>
<b>Resultat från finansiella poster</b>			
Resultat från andelar i koncernföretag	<b>37</b>	487	537
Resultat från andelar i intresseföretag	<b>37</b>	-5	1
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	<b>38</b>	63	12
Ränteutgifter från koncernföretag		273	371
Räntekostnader till koncernföretag		-50	-43
Räntekostnader och liknande resultatposter	<b>39</b>	156	-200
<b>Summa finansiella poster</b>		<b>924</b>	<b>678</b>
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>39</b>	<b>774</b>	<b>223</b>
Återbäring och efterlikvid		-95	-1
<b>Resultat före skatt</b>		<b>679</b>	<b>222</b>
Skatter	<b>40</b>	-35	132
<b>ÅRETS RESULTAT</b>		<b>644</b>	<b>354</b>

## Moderföretagets rapport över totalresultat

MSEK	2010	2009
<b>Årets resultat</b>	<b>644</b>	<b>354</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>		
Koncernbidrag	489	251
Skatteeffekt på koncernbidrag	-129	-66
<b>Övrigt totalresultat, netto efter skatt</b>	<b>360</b>	<b>185</b>
<b>Summa, årets totalresultat</b>	<b>1 004</b>	<b>539</b>

# Moderföretagets kassaflödesanalys

MSEK	2010	2009
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>		
Resultat efter finansiella poster	774	223
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet <sup>1)</sup>	194	28
	<b>968</b>	<b>251</b>
Betald skatt	0	0
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital <sup>2)</sup></b>	<b>968</b>	<b>251</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>		
Förändring av varulager	211	691
Förändring av rörelsefordringar	1 757	780
Förändring av rörelseskulder	1 034	-929
	<b>3 002</b>	<b>542</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>3 970</b>	<b>793</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Investering i immateriella anläggningstillgångar	0	-3
Investering i materiella anläggningstillgångar	-144	-329
Försäljning av immateriella och materiella anläggningstillgångar	552	160
Förändring av finansiella anläggningstillgångar	-1 009	434
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-601</b>	<b>262</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Inbetalt insatskapital	37	52
Inbetalda förlagsinsatser	-	56
Återbetalt insatskapital	-53	-53
Förändring av låneskulder	-2 986	-1 048
Utbetald utdelning	-64	-57
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>-3 066</b>	<b>-1 050</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>303</b>	<b>5</b>
Likvida medel vid årets början	83	78
<b>Likvida medel vid årets slut <sup>3)</sup></b>	<b>386</b>	<b>83</b>
<sup>1)</sup> Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	239	151
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-219	-123
Återläggning avsättning	174	-
Summa	<b>194</b>	<b>28</b>
<sup>2)</sup> Betalda räntor och erhållen utdelning		
Erhållen ränta	484	488
Erhållen ränta	78	371
Betald ränta	-294	-243
Summa	<b>268</b>	<b>616</b>
<sup>3)</sup> Likvida medel		
Kassa och bank	211	83
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	175	0
Summa	<b>386</b>	<b>83</b>

# Moderföretagets balansräkning

MSEK	Not	2010	2009
<b>TILLGÅNGAR</b>			
<b>Anläggningstillgångar</b>			
Immateriella anläggningstillgångar	41	165	188
		<b>165</b>	<b>188</b>
<b>Materiella anläggningstillgångar</b>			
Byggnader och mark	42	234	236
Förvaltningsfastigheter	43	90	443
Maskiner och andra tekniska anläggningar		623	575
Övriga materiella anläggningstillgångar		109	266
		<b>1 056</b>	<b>1 520</b>
<b>Finansiella anläggningstillgångar</b>			
Andelar i koncernföretag	44	6 757	5 621
Andelar i intresseföretag	15	851	820
Fordringar hos koncernföretag		125	178
Fordringar hos intresseföretag		2	24
Övriga långfristiga finansiella tillgångar		285	307
Uppskjutnen skattefordran	40	133	297
Andra långfristiga tillgångar		10	12
		<b>8 163</b>	<b>7 259</b>
<b>Summa anläggningstillgångar</b>		<b>9 384</b>	<b>8 967</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>			
Varulager	45	1 830	2 041
Kundfordringar		1 699	1 245
Fordringar hos koncernföretag		8 746	10 321
Fordringar hos intresseföretag		7	81
Övriga kortfristiga fordringar		74	38
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	46	207	234
		<b>12 563</b>	<b>13 960</b>
Kortfristiga placeringar		175	0
Kassa och bank		211	83
<b>Summa omsättningstillgångar</b>		<b>12 949</b>	<b>14 043</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>		<b>22 333</b>	<b>23 010</b>

MSEK	Not	2010	2009
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>			
<b>Eget kapital</b>			
<b>Bundet eget kapital</b>			
Medlemsinsatser		1 350	1 266
Förlagsinsatser		56	56
Bundna reserver		2 090	1 990
		<b>3 496</b>	<b>3 312</b>
<b>Fritt eget kapital</b>			
Fria reserver, balanserad vinst		4 991	4 541
Årets resultat		644	354
		<b>5 635</b>	<b>4 895</b>
<b>Summa eget kapital</b>		<b>9 131</b>	<b>8 207</b>
<b>Obeskattade reserver</b>	47	<b>311</b>	<b>311</b>
<b>Avsättningar</b>			
Avsättningar för pensioner	48	736	731
Övriga avsättningar	49	247	177
<b>Summa avsättningar</b>		<b>983</b>	<b>908</b>
<b>Långfristiga skulder</b>			
Långfristiga skulder till kreditinstitut		4 743	6 628
Övriga långfristiga skulder		49	40
<b>Summa långfristiga skulder</b>		<b>4 792</b>	<b>6 668</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>			
Kortfristiga skulder till kreditinstitut		0	1 110
Leverantörsskulder		1 653	1 304
Skulder till koncernföretag		3 542	2 511
Övriga kortfristiga skulder	50	1 501	1 348
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	51	420	643
<b>Summa kortfristiga skulder</b>		<b>7 116</b>	<b>6 916</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		<b>22 333</b>	<b>23 010</b>
<b>Ställda säkerheter</b>	52	<b>453</b>	<b>934</b>
<b>Ansvarsförbindelser</b>	52	<b>973</b>	<b>1 460</b>

## Moderföretagets förändring i eget kapital

MSEK	Insats- kapital	Förlags- insatser	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
<b>Eget kapital 2008-12-31</b>	<b>1 157</b>		<b>1 835</b>	<b>4 678</b>	<b>7 670</b>
Årets resultat				354	354
Övrigt totalresultat, netto efter skatt				185	185
Summa årets totalresultat				539	539
Utbetald insatsutdelning				-57	-57
Av medlemmar inbetalt insatskapital	52				52
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-53				-53
Vinstdisposition	110		155	-265	0
Tillskjutet kapital genom förlagsandelar		56			56
<b>Eget kapital 2009-12-31</b>	<b>1 266</b>	<b>56</b>	<b>1 990</b>	<b>4 895</b>	<b>8 207</b>
Årets resultat				644	644
Övrigt totalresultat, netto efter skatt				360	360
Summa årets totalresultat				1 004	1 004
Utbetald insatsutdelning				-64	-64
Av medlemmar inbetalt insatskapital	37				37
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-53				-53
Vinstdisposition	100		100	-200	0
<b>Eget kapital 2010-12-31</b>	<b>1 350</b>	<b>56</b>	<b>2 090</b>	<b>5 635</b>	<b>9 131</b>

Av utbetalt insatskapital avser 13 MSEK (25) återbetalning till följd av ändrade förutsättningar vad gäller enskild medlems insatsskyldighet till föreningen, överinsatser, medan 40 MSEK (28) avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen.

Under 2011 beräknas insatskapital på 44 MSEK återbetalas till medlemmar. 43 MSEK avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen och 1 MSEK avser återbetalning till medlemmar till följd av ändrade förutsättningar vad gäller insatsskyldigheten i föreningen.

Medlemmars insatsskyldighet till Lantmännen enligt föreningens stadgar, som ännu inte var uppfylld per 2010-12-31 uppgick till 692 MSEK.

Insatskapital, MSEK	2010	2009
Inbetalt insatskapital	612	606
Emitterat insatskapital	738	660
<b>Summa</b>	<b>1 350</b>	<b>1 266</b>

Utestående förlagsinsatser löper till 30 december 2014.



# Noter till koncernen

Belopp i MSEK om inget annat anges.

Lantmännen ek för bedriver verksamhet i associationsformen ekonomisk förening och har sitt säte i Stockholm, Sverige. Huvudkontorets adress är S:t Göransgatan 160 A. Organisationsnummer är 769605-2856. Lantmännenkoncernens verksamhet beskrivs i förvaltningsberättelsen och i Not 3, Segmentsredovisning. Koncernens och moderföretagets årsredovisningar för 2010 ska fastställas av ordinarie föreningsstämma, den 4 maj 2011.

## NOT 1 REDOVISNING

De viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats vid upprättandet av denna årsredovisning beskrivs översiktligt i denna not. Samma principer tillämpas normalt i såväl moderföretag som koncern. I de fall moderföretaget tillämpar andra principer än koncernen anges dessa principer under särskild rubrik.

### GRUNDERNA FÖR REDOVISNINGEN

Lantmännen koncernredovisning har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) såsom de antagits av EU och enligt årsredovisningslagen. IFRS innefattar även International Accounting Standards (IAS) och tolkningar till standarderna benämnda IFRIC respektive SIC. Utöver årsredovisningslagen och IFRS tillämpas även Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1, Kompletterande redovisningsregler för koncerner.

Moderföretagets årsredovisning är upprättad enligt årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer.

2010 års koncernredovisning är den första koncernredovisning Lantmännen upprättar enligt IFRS. I enlighet med IFRS 1 "Första gången IFRS tillämpas", har de principer som gäller per 2010-12-31 tillämpats vid upprättande av bokslut för samtliga perioder som ingår i själva koncernredovisningen, det vill säga den ingående balansen 2009-01-01 och all information avseende 2009 och 2010. Tilläggsinformation avseende balansräkningen 2009-01-01 har endast lämnats i den utsträckning Not 33 och årsredovisningen 2009 tillsammans inte ger tillräcklig information. Vissa av de lätttnadsregler som finns intagna i IFRS 1 har tillämpats. En beskrivning av tillämpade lätttnadsregler, mer betydelsefulla skillnader mot tidigare tillämpade principer och de beloppsmässiga effekterna av övergången framgår av Not 33 på ► sid 121-123

Lantmännen tillämpar anskaffningsvärdemetoden vid värdering av tillgångar och skulder utom vad gäller kategorierna finansiella tillgångar som kan säljas, derivat-instrument samt finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen. I moderföretaget värderas inte dessa finansiella tillgångar och skulder till verkligt värde. Anläggningstillgångar och långfristiga skulder 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.

**Nya standarder, ändringar och tolkningar som har antagits av EU men ännu inte trätt i kraft och som inte har tillämpats i förtid**  
*IAS 24 Upplysningar om närstående (ändring)*

Tillämpas från 2011 och klargör definitionen av närstående parter.

Koncernens redovisning påverkas inte av dessa ändringar.

**Nya standarder, ändringar och tolkningar som har publicerats av IASB men antingen ännu inte trätt i kraft eller antagits av EU**  
*IFRS 9, Financial Instruments: Recognition and Measurement*

Denna standard är en del i en fullständig omarbetning av den nuvarande standarden IAS 39. Det finns ingen tidplan för EU:s godkännande, men IFRS 9 kommer troligen att tillämpas tidigast 2013.

I avvaktan på att alla delar av standarden blir färdiga har koncernen inte utvärderat effekterna av den nya standarden.

### IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures – ändring

Ändringen innebär att ytterligare kvantitativa och kvalitativa upplysningar ska lämnas vid borttagande av finansiella instrument ur balansräkningen.

Ändringen bedöms i dagsläget inte ha någon inverkan på koncernens finansiella rapporter.

### ANVÄNDNING AV ANTAGANDEN OCH BEDÖMNINGAR

För att kunna upprätta redovisningen enligt IFRS måste bedömningar och antaganden göras som påverkar redovisade tillgångar och skulder respektive intäkter och kostnader samt lämnad information i övrigt. Faktiskt utfall kan skilja sig från dessa bedömningar. De områden där bedömningar och antaganden har störst inverkan på redovisade värden finns närmare beskrivna i Not 2.

### BEDÖMNINGAR VID TILLÄMPNING AV REDOVISNINGSPRINCIPER

Insatskapitalet i en ekonomisk förening återbetalas till medlemmen vid utträde ur föreningen. Baserat på de regler som finns i IAS 32 och som är tillämpliga på kooperativa företags insatskapital har Lantmännen, utifrån de förutsättningar som gäller för insatskapital enligt föreningens stadgar, gjort bedömning- en att föreningens insatskapital ska betraktas som eget kapital i koncernens redovisning.

Lantmännen har vidare gjort den bedömningen att den återbäring och efterlik- vid som kan utbetalas till medlemmarna, och som är beroende av föreningens resultat, ska betraktas som utdelning i koncernens redovisning.

### KONCERNREDOVISNING

Koncernens bokslut omfattar boksluten för moderföretaget och samtliga koncernföretag i enlighet med nedanstående definitioner. Koncernföretag konsolideras från och med den dag koncernen har kontroll, eller för intresse- företag, betydande inflytande över företaget och avyttrade koncernföretag ingår i koncernens redovisning till och med den dag koncernen fortfarande kontrollerar, eller för intresseföretag, har betydande inflytande över företaget.

### Dotterföretag

Dotterföretag avser de företag där Lantmännen, direkt eller indirekt, innehar eller förfogar över mer än 50 procent av rösterna eller på annat sätt utövar ett bestämmande inflytande.

Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Anskaffningsvärdet för andelarna i dotterföretaget utgörs av det kontanta belopp och det verkliga värdet på annan form av köpeskilling, som erläggs för andelarna. Värdet på den förvärvade nettotillgången, det egna kapitalet i företaget, bestäms utifrån en värdering av förvärvade tillgångar, skulder och eventalförpliktelser till verkliga värden vid förvärvstidpunkten. Dessa verkliga värden utgör kon- cernens anskaffningsvärden. Överstiger anskaffningsvärdet för andelarna i dotterföretaget det verkliga värdet på det förvärvade företagens identifierbara nettotillgångar redovisas skillnadsbeloppet som koncernmässig goodwill. Huruvida en minoritets andel av goodwill ska värderas och inkluderas som tillgång avgörs för varje enskilt förvärv. Understiger anskaffningsvärdet det slutligen fastställda verkliga värdet på nettotillgångarna redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen.

Samtliga koncerninterna transaktioner, såväl fordringar och skulder som intäkter och kostnader samt realiserade resultat elimineras i sin helhet.

### fortsättning Not 1

#### Intresseföretag

Intresseföretag är företag där Lantmännen har ett betydande, men inte bestämmande, inflytande. Normalt är detta fallet när koncernen innehar mellan 20 och 50 procent av rösterna.

Innehav i intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden och värderas inledningsvis till anskaffningsvärde. Värdering av förvärvade tillgångar och skulder görs på samma sätt som för dotterföretag och redovisat värde på intresseföretagen inkluderar eventuell goodwill och andra koncernjusteringar. Koncernens andel i det resultat efter skatt som uppkommit i intresseföretaget efter förvärvet, justerat för eventuella avskrivningar/upplösningar av koncernmässiga värden, redovisas på en rad i resultaträkningen och inkluderas i rörelseresultatet. Resultatandelen beräknas utifrån Lantmännens kapitalandel i intresseföretaget. Kapitalandelsmetoden innebär att det i koncernen redovisade värdet på andelarna i intresseföretagen motsvaras av koncernens andel i intresseföretagens egna kapital med tillägg för eventuella restvärden på koncernmässiga över- och undervärden.

Orealiserade vinster, och förluster som inte innebär ett nedskrivningsbehov, elimineras i förhållande till koncernens innehav i intresseföretaget.

#### Joint venture-företag

Företag där Lantmännen tillsammans med andra parter genom avtal har ett gemensamt bestämmande inflytande över verksamheten, så kallade joint venture-företag, redovisas enligt kapitalandelsmetoden på samma sätt som intresseföretag.

#### Minoritetens andel, innehav utan bestämmande inflytande

Minoritetsintressens andel i dotterföretags nettotillgångar redovisas som en särskild post i koncernens egna kapital. I koncernens resultaträkning ingår minoritetens andel som en del i redovisat resultat och upplysning lämnas om beloppet i anslutning till redovisat resultat. Transaktioner med minoritetsägare redovisas som transaktioner inom det egna kapitalet. Eventuell skillnad mellan minoritetens andel av eget kapital och erlagd eller erhållen ersättning redovisas som en förändring direkt i eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare.

Lantmännen bedömer vid varje förvärv om minoritetens andel av eget kapital ska värderas till verkligt värde eller till andelen av identifierade nettotillgångar.

#### Omräkning av utländska koncernföretag

Balansräkningar och resultaträkningar i samtliga koncernföretag, med annan funktionell valuta än rapporteringsvalutan, räknas om till koncernens rapporteringsvaluta enligt följande:

- Tillgångar och skulder räknas om till balansdagskursen per respektive bokslutsdag som redovisas i balansräkningen.
- Intäkter och kostnader räknas om till genomsnittskursen för respektive år som redovisas i resultaträkningen och rapport över totalresultatet.
- Alla omräkningsdifferenser som uppkommer redovisas som en separat post under övrigt totalresultat i rapport över totalresultatet.

I de fall nettoinvesteringar i utländsk verksamhet säkrats med finansiella instrument förs även valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av dessa instrument till rapport över totalresultatet.

Vid avyttring av ett utländskt företag redovisas ackumulerade omräkningsdifferenser och valutakursdifferenser på eventuella finansiella instrument, som innehafts för att säkra nettoinvesteringen i företaget, som en del i redovisat realisationsresultatet.

Goodwill och justeringar till verkligt värde som uppkommer vid förvärv av en utländsk verksamhet behandlas som tillgångar och skulder i den utländska verksamheten och omräknas enligt samma principer som verksamheten.

#### Moderföretaget

Moderföretaget redovisar samtliga innehav i koncernföretag, intresseföretag och joint-ventures till anskaffningsvärde, i förekommande fall justerat med ackumulerade nedskrivningar.

#### TRANSAKTIONER OCH BALANSPOSTER I UTLÄNDSK VALUTA

De olika enheterna inom koncernen redovisar i den valuta som används i den ekonomiska miljön där respektive företag huvudsakligen är verksamt, den funktionella valutan. Koncernredovisningen är upprättad i svenska kronor (SEK), som är moderföretagets funktionella valuta och rapporteringsvaluta.

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till funktionell valuta enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen.

Fordringar och skulder i utländsk valuta omvärderas till balansdagens kurser vid varje bokslutstillfälle. Kursdifferenser som uppkommer vid sådan omvärdering, samt vid betalning av transaktionen, redovisas i resultaträkningen. Kursdifferenser som uppkommer vid omvärdering av poster som utgör säkringstransaktioner, och som uppfyller villkoren för säkringsredovisning, redovisas dock i övrigt totalresultat. Vinster och förluster på rörelsens fordringar och skulder nettoredo visas och redovisas inom rörelseresultatet. Vinster och förluster på upplåning och finansiella placeringar redovisas som finansiella poster.

Valutakursdifferenser på fordringar som utgör en utvidgad investering i dotterbolag redovisas via övrigt totalresultat på samma sätt som omräkningsdifferenser avseende investeringar i utländska dotterbolag.

#### SEGMENTSRAPPORTERING

Redovisade rörelsesegment överensstämmer med den interna rapportering som lämnas till högste verkställande beslutsfattaren, som är den som tilldelar resurser och bedömer rörelsesegmentens resultat. I Lantmännen har denna funktion identifierats som verkställande direktören som, på styrelsens uppdrag, sköter den löpande förvaltningen och styrningen.

Rörelsesegmenten överensstämmer med koncernens operativa organisation där verksamheten är indelad i divisioner. Divisionerna är uppbyggda kring olika typer av produkter och tjänster. De fyra divisionerna är Lantbruk, Maskin, Energi och Livsmedel. Verksamhet som inte ingår i en division, i huvudsak koncerngemensamma funktioner, redovisas som Övrig verksamhet. Ytterligare beskrivning av rörelsesegmenten återfinns i Not 3 på [sid 101-103](#)

Divisionerna ansvarar för sitt rörelseresultat och de tillgångar och skulder som används i den egna verksamheten, det operativa kapitalet. Finansiella poster och skatter ligger inte inom divisionernas ansvar utan redovisas centralt för koncernen. Samma redovisningsprinciper används inom divisionerna som för koncernen. Redovisning av pensioner enligt IAS 19 och finansiella instrument enligt IAS 39 görs dock inte på divisionsnivå utan endast på koncernnivå.

Transaktioner mellan divisionerna, segmenten och även gentemot övrig verksamhet görs till marknadsmässiga villkor.

#### MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången, inklusive effekten av gjorda kassaflödesåskringar avseende investeringsinköp i utländsk valuta. Utgifter för inkörning och intrimning som är nödvändiga för att få tillgången i förutbestämt skick inkluderas i anskaffningsvärdet. Vid stora investeringar, där det totala investeringsvärdet uppgår till minst 100 MSEK och investeringstiden omfattar minst 6 månader, inkluderas ränta under byggnadstiden i tillgångens anskaffningsvärde.

Tillkommande utgifter för en materiell anläggningstillgång ökar anskaffningsvärdet endast om det är troligt att koncernen får framtida ekonomisk nytta av den tillkommande utgiften. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer.

#### Förvaltningsfastigheter

Förvaltningsfastigheter redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar. Det verkliga värdet på förvaltningsfastigheter anges som tilläggsupplysning, se Not 13 och Not 43. I koncernen klassificeras fastigheter som till mer än 90 procent hyrs ut till andra än koncernföretag som förvaltningsfastigheter. I moderföretaget klassificeras fastigheter som förvaltningsfastigheter när mer än 90 procent hyrs ut till andra. Moderföretagets förvaltningsfastigheter med koncernbolag som hyresgäst redovisas i koncernen som rörelsefastigheter.

#### Avskrivningsprinciper för materiella anläggningstillgångar

Mark förutsätts ha en obestämbar nyttjandeperiod och skrivs därför inte av. Avskrivning på övriga materiella anläggningstillgångar baseras på anskaffningsvärdet med avdrag för beräknat restvärde. Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod. Varje del av en större materiell anläggningstillgång, med ett anskaffningsvärde som är betydande i relation

**fortsättning Not 1**

till tillgångens sammanlagda anskaffningsvärde och en nyttjandeperiod som väsentligt avviker från resten av tillgången, skrivs av separat.

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperioder prövas minst en gång per år och justeras vid behov.

**Följande avskrivningstider tillämpas:**

Byggnader	14–100 år
Silor	10–33 år
Fastighetsinventarier	10–25 år
Maskiner, tekniska anläggningar	5–20 år
Inventarier, verktyg	5–15 år
Fordon	5–10 år
Kontorsutrustning	3–10 år

**IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

En immateriell anläggningstillgång redovisas när tillgången är identifierbar, koncernen kontrollerar tillgången och den förväntas ge framtida ekonomiska fördelar. Immateriella tillgångar som goodwill, varumärken och kundrelationer identifieras och värderas normalt i samband med företagsförvärv. Utgifter för internt genererade varumärken, kundrelationer liksom internt genererad goodwill, redovisas i resultaträkningen som kostnad då de uppkommer.

**Goodwill**

Goodwill utgör det värde som anskaffningspriset överstiger verkligt värde med på de nettotillgångar som koncernen förvärvat i samband med ett rörelseförvärv. Värdet på goodwillen hänförs till de kassagenererande enheter inom ett rörelsesegment, som förväntas bli gynnade av det förvärv som gett upphov till goodwillen. Goodwill redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade nedskrivningar och testas årligen för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov. Nedskrivning av goodwill återförs inte.

Goodwill som uppstår vid förvärv av intresseföretag inkluderas i redovisat värde på intresseföretaget och nedskrivningstestas som en del av värdet på det totala innehavet i intresseföretaget.

Redovisat resultat från avyttring av ett koncernföretag inkluderar kvarvarande redovisat värde på den goodwill som är hänförlig till den avyttrade enheten.

**Varumärken**

Värdet på varumärken redovisas till anskaffningsvärde efter eventuella ackumulerade avskrivningar och ackumulerade nedskrivningar. Varumärken med en obestämbar nyttjandeperiod skrivs inte av utan testas årligen vad gäller nedskrivningsbehov, på motsvarande sätt som för goodwill. Varumärken som Lantmännen avser fortsätta använda under överskådlig tid framåt och som har ett anskaffningsvärde på minst 10 MSEK klassificeras som varumärke med obestämbar nyttjandeperiod.

Värdering av varumärken som identifierats i ett företagsförvärv görs enligt Relief from Royalty-metoden.

Varumärken med begränsad nyttjandeperiod skrivs av linjärt under förväntad nyttjandeperiod som varierar mellan 5–10 år.

**Kundrelationer**

I samband med företagsförvärv kan immateriella tillgångar i form av kundrelationer identifieras. Värdet på kundrelationer beräknas enligt Multi Period Excess Earning-metoden och redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och ackumulerade nedskrivningar.

Kundrelationer bedöms för närvarande ha en nyttjandeperiod på 7 år.

**Forskning och utveckling**

Utgifter för forskning redovisas som kostnad i den period de uppkommer. Utgifter för utveckling redovisas som immateriell tillgång endast under förutsättning att det är tekniskt och finansiellt möjligt att färdigställa tillgången, att den bedöms ge framtida ekonomiska fördelar och att anskaffningsvärdet på tillgången kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. 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 innebär detta att samtliga utgifter för utveckling av kommersiella produkter och liknande kostnadsförs när de uppstår.

Utgifter för utveckling av affärsrelaterade IS/IT-system aktiveras, om de generella förutsättningarna enligt ovan är uppfyllda och den totala utgiften beräknas överstiga 3 MSEK.

Aktiverade utgifter skrivs av linjärt under bedömd nyttjandeperiod som uppgår till 5–10 år.

**Övriga immateriella tillgångar**

Till immateriella anläggningstillgångar hör även patent, licenser och övriga rättigheter. Tillgångarna redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. Avskrivning görs linjärt under tillgångens förväntade nyttjandeperiod som bedöms uppgå till mellan 5–10 år.

Tillkommande utgifter för en övrig immateriell tillgång ökar anskaffningsvärdet endast om det är troligt att koncernen får framtida ekonomisk nytta av den tillkommande utgiften. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer.

**NEDSKRIVNINGAR**

Immateriella tillgångar som har en obestämbar nyttjandeperiod skrivs inte av utan prövas årligen eller oftare vid indikation, avseende eventuellt nedskrivningsbehov. Det redovisade värdet på tillgångar som skrivs av prövas förlöpande. Vid varje bokslutstillfälle görs en bedömning om det föreligger någon indikation på att tillgångarnas värde minskat så att det föreligger ett nedskrivningsbehov. För dessa tillgångar liksom för tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod beräknas tillgångens återvinningsvärde. Med återvinningsvärde avses det högsta av en tillgångs verkliga värde, med avdrag för försäljningskostnader, och dess nyttjandevärde. Nedskrivning görs till återvinningsvärdet om detta understiger det redovisade värdet. Tidigare redovisad nedskrivning återförs om skälen för den tidigare nedskrivningen inte längre föreligger. Återföring sker dock inte med ett belopp större än att det bokförda värdet uppgår till vad det hade varit om nedskrivning inte hade redovisats tidigare år. Nedskrivning av goodwill återförs aldrig.

För en tillgång som är beroende av att andra tillgångar genererar kassaflöden beräknas nyttjandevärdet för den minsta kassagenererande enhet som tillgången tillhör. Goodwill hänförs alltid till de kassagenererande enheter som gynnas av det förvärv som genererat goodwillen.

Med en tillgångs nyttjandevärde avses nuvärdet av de bedömda framtida kassaflöden som förväntas genom att använda tillgången och det beräknade restvärdet vid slutet av nyttjandeperioden. 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 Lantmännen beräknas riskpremien i förhållande till verksamhetens närhet till lantrbrukaren. Verksamheter nära lantrbrukaren har en lägre riskpremiennivå.

**VARULAGER**

Varulager värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen. Anskaffningsvärdet beräknas med tillämpning av FIFU metoden (först in/först ut) eller vägda genomsnittspriser. Anskaffningsvärdet för egentillverkade varor innefattar råmaterial, direkt lön, andra direkta kostnader och produktionsrelaterade omkostnader, baserade på normal produktionskapacitet. Lånekostnader ingår inte i lagervärdena. Nettoförsäljningsvärdet är det uppskattade försäljningspriset i den löpande verksamheten efter avdrag för uppskattade kostnader för att färdigställa och sälja varan.

Beträffande redovisning av spannmålslager, se även "Intäktsredovisning spannmål" på ► sid 100

**ENTREPRENADUPPDRAG OCH LIKANDE**

I koncernredovisningen tillämpas successiv vinstavräkning på de entreprenaduppdrag där utfallet kan beräknas på ett tillfredsställande sätt. Intäkter och kostnader redovisas i resultaträkningen i förhållande till uppdragets färdigställandegrad. Färdigställandegraden bestäms på basis av nedlagda uppdragskostnader i förhållande till totalt beräknade uppdragskostnader för uppdraget. Befarade förluster kostnadsförs omedelbart.

**FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER****– FINANSIELLA INSTRUMENT**

Alla finansiella instrument redovisas i balansräkningen och inkluderar på tillgångssidan likvida medel, kundfordringar, aktier och andra kapitalinstrument, lånefordringar, andra räntebärande instrument samt derivat. Bland finansiella skulder återfinns leverantörsskulder, låneskulder samt derivat. Derivatinstrument

#### fortsättning Not 1

utgörs bland annat av terminskontrakt, futures och swappar som framförallt utnyttjas för att täcka risker för valutakurs- och råvaruprisförändringar samt exponering för ränterisker. Derivatinstrument redovisas i balansräkningen när avtal träffas. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när faktura har utfärdats. Leverantörs-skulder tas upp när faktura mottagits. Övriga finansiella tillgångar och finansiella skulder tas upp i balansräkningen på likviddag. En finansiell tillgång eller del av tillgång tas bort från balansräkningen på likviddag eller när den förfaller. En finansiell skuld eller del av finansiell skuld tas bort från balansräkningen på likviddag eller när den på annat sätt avvecklas.

#### Klassificering av finansiella instrument

Värderingen beror på hur det finansiella instrumentet klassificerats. Klassificering görs i anslutning till att transaktionen genomförs. Lantmännen klassificerar sina finansiella instrument i följande kategorier:

#### Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

En finansiell tillgång hänförs till denna kategori om den innehas för handel. Derivatinstrument med positiva marknadsvärden hänförs till denna kategori om de inte är identifierade som säkringstransaktioner. Värdeförändringarna i denna kategori redovisas i resultaträkningen.

#### Lånefordringar och kundfordringar

Finansiella tillgångar som inte är derivat och som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. Tillgångar i denna kategori redovisas till upplupet anskaffningsvärde och är föremål för prövning vad gäller nedskrivning.

Nedskrivning av en finansiell tillgång sker om det inträffat händelser som med säkerhet ger belägg för att framtida kassaflöden från tillgången påverkats negativt. Nedskrivningsprövningar av till exempel kundfordringar baseras på en individuell bedömning av osäker fordran och aktuell motpart.

#### Finansiella tillgångar som kan säljas

En finansiell tillgång som inte har klassificerats i någon av ovanstående kategorier och inte är ett derivatinstrument ingår i denna kategori. De finansiella tillgångarna redovisas till verkligt värde och värdeförändringen redovisas via "Övrigt totalresultat" i eget kapital intill dess tillgången säljs, om inte en nedskrivning innebär att en värdeförändring ska omklassificeras till resultaträkningen dessförinnan.

#### Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Derivatinstrument med negativt verkligt värde hänförs till denna kategori, om inte instrumentet har identifierats som en säkringstransaktion. Värdeförändringar på dessa instrument redovisas i resultaträkningen.

#### Övriga skulder

Denna kategori inkluderar alla skulder förutom derivatinstrument och redovisas till upplupet anskaffningsvärde.

#### Derivat använda i säkringsredovisning

Denna kategori innehåller derivat som används för säkringsredovisning i enlighet med vad som redogörs för i avsnittet Derivatinstrument och säkringsredovisning.

#### Finansiella anläggningstillgångar

Aktier och räntebärande värdepapper som anskaffats med avsikt att stadigvarande innehas i verksamheten, klassificeras som finansiella anläggningstillgångar. Aktierna ingår i kategorin finansiella tillgångar som kan säljas. Räntebärande värdepapper ingår i kategorin låne- och kundfordringar.

#### Kundfordringar

Kundfordringar ingår i kategorin låne- och kundfordringar och redovisas till det belopp som förväntas bli inbetalt, baserat på en individuell bedömning av osäkra kundfordringar.

#### Kortfristiga placeringar

I kortfristiga placeringar ingår huvudsakligen korta placeringar i banker med löptid överstigande 3 månader vid anskaffningen, men högst 12 månader, alternativt instrument som är direkt omsättningsbara på marknaden. Kortfristiga placeringar ingår i kategorin låne- och kundfordringar.

#### Likvida medel

Likvida medel omfattar kassa, omedelbart tillgängliga banktillgodohavanden samt övriga penningmarknadsinstrument med ursprunglig löptid understigande tre månader och ingår i kategorin låne- och kundfordringar.

#### Räntebärande skulder

I räntebärande skulder ingår huvudsakligen lån från kreditinstitut och medlemmar. Dessutom ingår inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB. Räntebärande lån redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande det verkliga värdet av vad som erhållits. Transaktionskostnaderna periodiseras över lånens löptid. Dessa skulder ingår i kategorin övriga skulder.

#### DERIVATINSTRUMENT OCH SÄKRINGSREDOVISNING

Innehavet av finansiella derivatinstrument utgörs av ränte- och valutaswappar, valutaterminer, råvaruderivat samt elderivat.

Derivatinstrument redovisas till verkligt värde och resultatet av omvärderingen påverkar resultaträkningen när derivatinstrumentet inte kvalificerar för säkringsredovisning. Säkringsredovisning tillämpas om vissa kriterier, vad gäller dokumentation av säkringsrelationen och dess effektivitet, uppfylls. Större delen av de derivat som används inom Lantmännen har ingåtts för att säkra risker, som till exempel valutarisk.

Merparten av de derivatinstrument som innehas av Lantmännen utgör säkringsinstrument som kvalificerar för säkringsredovisning. Finansiella derivatinstrument som är säkringsinstrument säkrar antingen en tillgång eller en skuld, en nettoinvestering i utlandsverksamhet eller är en säkring av faktisk eller prognostiserad transaktion.

IAS 39 definierar tre olika säkringsförhållanden; kassaflödessäkring, säkring av nettoinvesteringar och säkring av verkligt värde. Lantmännen tillämpar för närvarande endast kassaflödessäkring och säkring av nettoinvesteringar.

Kassaflödessäkring är en säkring som ingås för att minska risken för resultatpåverkan från förändringar i kassaflöde avseende en mycket sannolik prognostiserad framtida transaktion eller i transaktioner relaterade till en tillgång eller skuld. Vid kassaflödessäkringsredovisning redovisas förändringen i derivatinstrumentets verkliga värde via "övrigt totalresultat" till det egna kapitalet. När den säkrade posten redovisas i resultaträkningen överförs även resultatet från omvärdering av derivatinstrumentet till resultaträkningen.

Kassaflödessäkring med olika typer av derivatinstrument tillämpas för bland annat valutarisker och råvaruprisrisker i kommersiella transaktionsflöden, elpriser, samt för ränterisker i skuldportföljen.

Säkring av nettoinvesteringar är säkringar som ingås för att minska effekterna av förändringar i värdet på nettoinvesteringen i en utlandsverksamhet som en följd av ändrade valutakurser. Valutakursvinster eller -förluster som uppstår vid omvärdering av de instrument som används för dessa säkringar redovisas via "övrigt totalresultat" till det egna kapitalet. Resultatet omklassificeras från eget kapital till resultatet vid avyttring av utlandsverksamheten.

Nettoinvesteringar säkras för närvarande endast genom upplåning och funding-swappar i motsvarande valuta.

#### Valutarisk

Valutaderivat ingås i syfte att begränsa påverkan på Lantmännens resultat och finansiella ställning från kortsiktiga valutaväxlingar. Utgångspunkten i Lantmännens finanspolicy är att valutan är en del av prissättningen och ska därför kurs-säkras senast då avtal upprättas med kund.

#### Ränterisk

Räntederivat ingås i syfte att förändra räntebindningstiden för underliggande finansiella tillgångar och skulder. För säkring av ränterisk används ränteswappar. Belopp som betalas eller mottas enligt ränteswappavtal redovisas löpande som räntetäkt eller räntekostnad.

#### Råvaruprisrisk

Råvaruderivat ingås i syfte att minska resultatsvängningar som beror på variationer i råvarupriset, huvudsakligen vad gäller vete, malkorn, raps och soja. Säkringsredovisning tillämpas, vilket innebär att effekten av säkringen redovisas i resultaträkningen i samma period som den underliggande transaktionen.

## fortsättning Not 1

### Elprisrisk

Elderivat ingås i syfte att öka förutsägbarheten för kostnaderna vilket minskar resultatsvängningar och även behovet av prisförändringar mot kund beroende på variationer i elpriset.

### Etanolprisrisk

Etanolderivat ingås i syfte att minska resultatsvängningar som beror på variationer i etanolpriset. Möjligheten att säkra prisrisk via derivat inom etanolmarknaden är begränsad eftersom likviditeten i derivatmarknaden för etanol är begränsad. Ekonomisk säkring sker därför också genom löpande försäljning till flertalet motparter. Etanolen prissätts i EUR eller USD. Utgångspunkten i koncernens finanspolicy är att valutan är en del av affärens prissättning och ska därför kurssäkras senast då avtal upprättas.

### Fastställande av verkligt värde

Lantmännens finansiella instrument är till största delen prissatta på officiella marknadsplatser och värdering har skett till officiella marknadspriser eller är härledda från av marknaden kvoterade priser. Detta gäller exempelvis råvaruterminer och energiderivat.

För onoterade finansiella instrument, eller om marknaden för en viss finansiell tillgång inte är aktiv, fastställs värdet genom tillämpning av vedertagna värderingstekniker, varvid koncernen gör antaganden som baseras på de marknadsförhållanden som råder på balansdagen. Verkligt värde på valutaterminer och valutaswappar beräknas utifrån gällande terminskurser på balansdagen, medan ränteswappar värderas med beräkning av framtida diskonterade kassaflöden. Marknadsräntor ligger till grund för beräkningen av verkliga värdet på långfristiga lån.

Där ett officiellt marknadspris ej finns tillgån har värderingen skett genom en analys av underliggande tillgångar och skulder enligt vedertagna värderingsmodeller.

### Moderföretaget

I moderföretaget redovisas finansiella instrument enligt anskaffningsvärde-metoden.

### AVSÄTTNINGAR

Avsättningar redovisas när Lantmännen har ett legalt eller informellt åtagande till följd av inträffade händelser och det är sannolikt att utbetalningar kommer att krävas för att fullgöra åtagandet. Som avsättning redovisas det belopp som enligt bästa bedömning beräknas utgå för att regler åtagandet på balansdagen. Vid långfristiga, väsentliga belopp görs en nuvärdesberäkning för att ta hänsyn till tidsaspekten. Avsättning för garantiåtagande görs och beräknas utifrån tidigare års garantiutgifter och en bedömning av den framtida garantirisken. Avsättning görs när produkten eller tjänsten har sålts. Avsättning för omstruktureringsåtgärder görs när en detaljerad, formell plan för åtgärder finns och välgrundade förväntningar har skapats hos dem som kommer att beröras av åtgärderna. Inga avsättningar görs för framtida rörelseförkluster.

### ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

#### Pensioner

Inom Lantmännen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner, varav ett fåtal fonderade.

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 anges ett belopp för den pensionsförmån en anställd ska erhålla efter pensioneringen, baserat på faktorer såsom lön, tjänstgöringstid och ålder. Koncernen bär risken för att de utfästa ersättningsarna utbetalas. Förvaltningstillgångar i fonderade planer kan bara användas för att betala ersättningar enligt pensionsavtalen.

Den skuld som redovisas i balansräkningen utgör nettot av beräknat nuvärde av den förmånsbestämda förpliktelsen och verkligt värde på förvaltningstillgångarna knutna till förpliktelsen på balansdagen.

Pensionskostnaden och pensionsförpliktelsen för förmånsbestämda pensionsplaner beräknas enligt den så kallade Projected Unit Credit Method. Metoden fördelar kostnaden för pensioner i takt med att de anställda utför tjänster för företaget vilka ökar deras rätt till framtida ersättning. Företagets åtagande

beräknas årligen av oberoende aktuariar. Åtagandet utgörs av nuvärdet av de förväntade framtida utbetalningarna. Diskonteringsräntan som används motsvarar räntan för förstklassiga företagsobligationer eller statsobligationer med en löptid som motsvarar den genomsnittliga löptiden för förpliktelseerna och valutan. För svenska planer används en ränta som motsvarar räntan på förstklassiga bostadsobligationer. Dessa obligationer bedöms likvärdiga med företagsobligationer då de har en tillräckligt djup marknad för att användas som utgångspunkt för diskonteringsräntan.

Vid fastställandet av den förmånsbestämda 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.

Lantmännen redovisar aktuariella vinster och förluster direkt i Övrigt totalresultat.

Särskild löneskatt beräknas på mellanskillnaden mellan pensionsförpliktelse fastställd enligt IAS 19 och pensionsförpliktelse fastställd enligt de regler som tillämpas i juridisk person. Den beräknade framtida löneskatten redovisas i balansräkningen som en övrig, lång avsättning. Avsättningen nuvärdesberäknas inte. Förändringen i avsättningen redovisas, till den del den avser aktuariella vinster eller förluster, i Övrigt totalresultat.

### Moderföretaget

Moderföretaget tillämpar tryggandelagen och Finansinspektionens föreskrifter avseende förmånsbestämda pensioner, vilket är en förutsättning för skattemässig avdragsrätt. Redovisningen följer FARs rekommendation nr 4, Redovisning av pensionskulda och pensionskostnad. De väsentligaste skillnaderna mot reglerna i IAS 19 är hur diskonteringsräntan fastställs och att förpliktelsen beräknas utifrån nuvarande lönenivå samt att aktuariella vinster och förluster redovisas i resultaträkningen omedelbart när de uppstår.

### Ersättningar vid uppsägning

Avsättning för kostnader i samband med uppsägning av personal redovisas endast om företaget är förpliktigt att avsluta en anställning före normal pensionsavgång eller när ersättningar lämnas som ett erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång. Beräknat avgångsvederlag redovisas som avsättning när en detaljerad plan för åtgärden presenterats.

### Rörlig lön

Reservationer för rörlig lön kostnadsförs löpande i enlighet med den ekonomiska innebörden i aktuella avtal.

### SKATTER

Koncernens skattekostnad består av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Skatter redovisas i resultaträkningen utom då underliggande transaktion redovisas direkt mot eget kapital eller övrigt totalresultat, varvid tillhörande skatt också redovisas i eget kapital eller övrigt totalresultat. När det gäller insatsutdelning, återbäring och efterlikvid, som redovisas som utdelning i eget kapital, redovisas dock skatteeffekten på dessa skattemässigt avdragsgilla poster i resultaträkningen enligt de regler som gäller för skatteeffekter av utdelningar. Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år. Aktuell skatt inkluderar även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden på alla temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet och redovisade värdet på tillgångar och skulder. Uppskjuten skatt värderas till nominellt belopp och beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen. Uppskjutna skatter avseende temporära skillnader som hänförs till andelar i dotter- och intresseföretag redovisas inte, då Lantmännen i samtliga fall kan styra tidpunkten för återföringen av dessa och det inte bedöms sannolikt att återföring sker inom en snar framtid.

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

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder nettoredo visas när de är hänförliga till samma skattemyndighet och berörda bolag har en legal rätt att kvitta skattefordringar mot skatteskulder.

#### fortsättning Not 1

##### Moderföretaget

På grund av sambandet mellan redovisning och beskattning redovisar moderföretaget obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld. I koncernredovisningen delas däremot obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital.

##### INTÄKTER

Intäkterna redovisas exklusive moms och punktskatter och har i förekommande fall reducerats med värdet av lämnade rabatter.

Intäkter från försäljning av varor och tjänster redovisas i samband med leverans till kunden och i enlighet med gällande försäljningsvillkor, det vill säga då alla väsentliga risker och fördelar med ägandet överförs till kunden. Hyresintäkter redovisas i den period uthyrningen avser.

På de entreprenaduppdrag där utfallet kan beräknas på ett tillfredsställande sätt tillämpas successiv vinstavräkning. Intäkter redovisas i resultaträkningen i förhållande till uppdragets färdigställandegrad.

Ränteintäkter redovisas fördelat över löptiden med tillämpning av effektivräntemetoden.

Royalty och liknande intäkter periodiseras i enlighet med den aktuella överenskommelsens ekonomiska innebörd.

Utdelning redovisas när rätten att erhålla utdelning har fastställts.

Övriga intäkter inkluderar ersättning för sådan försäljning som inte ingår i koncernens ordinarie verksamhet och innefattar bland annat externa hyresintäkter, resultat från försäljning av anläggningstillgångar och från avyttring av koncernföretag.

##### INTÄKTSREDOVISNING SPANNMÅL

Hela den skörd av spannmål som Lantmännen köper in enligt avtal för ett skördeår betraktas som ett projekt. Projektet startar den 1 juli skördeåret och slutar när spannmålet för detta skördeår är slutsålt, dock senast per september påföljande år. Hela projektets resultat fördelas på detta sätt ut över projektets livslängd i förhållande till levererade kvantiteter, oavsett svängningar i faktiska försäljnings- och inköpspriser under löptiden. I de fall en förlust bedöms föreligga vid någon tidpunkt, resultatförs denna direkt.

Värdering av ineliggande spannmålslager görs utifrån de inköpspriser som ovan beskrivna principer ger vid varje bokslutstillfälle.

##### ÅTERBÄRING OCH EFTERLIKVID

Medlemmar i Lantmännen ek för kan erhålla återbäring på gjorda inköp från föreningen och maskinverksamheten samt efterlikvid på försäljning till föreningen. Storleken på återbäring och efterlikvid beslutas av styrelsen i slutet av året. Återbäring och efterlikvid utgör en del av den ekonomiska föreningens utdelning till sina medlemmar och redovisas i koncernen som utdelning.

I *moderföretaget* redovisas återbäring och efterlikvid som en kostnad i resultaträkningen. Posten redovisas efter finansiella intäkter och kostnader. Den periodiseras inte löpande under året utan redovisas i sin helhet i samband med beslut.

##### LEASING

Koncernen agerar både som leasetagare och som leasegivare. Koncernen agerar leasegivare endast vad gäller varor som normalt säljs av koncernen, det vill säga i samband med kundfinansiering.

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.

För leasetagaren innebär finansiell leasing att den leaseade tillgången redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen och motsvarande finansiella skuld hänförs till räntebärande skulder. Anläggningstillgången skrivs av enligt samma principer som för en motsvarande ägd tillgång, medan leasingbetalningarna redovisas som ränta och amortering av den ursprungligen redovisade skulden.

Vid operationell leasing redovisar leasetagaren inte någon tillgång i balansräkningen och den totala leasingavgiften kostnadsförs linjärt över leasingperioden.

Då koncernen är leasegivare redovisas den uthyrda tillgången vid operationell leasing som en anläggningstillgång i balansräkningen och skrivs av över bedömd

nyttjandeperiod. Leasingbetalningarna inkluderar i rörelseresultatet och fördelas linjärt över leasingperioden. Vid finansiell leasing redovisas transaktionen som en försäljning varvid en fordran uppstår, som redovisas som en finansiell leasingfordran. Erhållna betalningar vid finansiell leasing redovisas som ränteintäkt och amortering av den finansiella leasingfordran.

##### Moderföretaget

I moderföretaget redovisas samtliga leasingavtal enligt reglerna för operationell leasing. Moderföretaget är endast leasetagare.

##### STATLIGA STÖD

Statliga stöd 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, på samma sätt och över samma perioder, som de kostnader bidragen är avsedda att kompensera för. I de fall ett statligt stöd varken hänför sig till förvärv av tillgångar eller till kompensering av kostnader, redovisas stödet som en övrig intäkt.

##### Låneutgifter

Låneutgifter som kan hänföras till investeringar i anläggningar, som tar mer än 6 månader att färdigställa och där investeringsbeloppet uppgår till minst 100 MSEK, aktiveras som en del av investeringsbeloppet. Övriga låneutgifter kostnadsförs i den period de hänför sig till.

##### BIOLOGISKA TILLGÅNGAR

Biologiska tillgångar ska värderas och redovisas till verkligt värde enligt IAS 41. Inom Lantmännen finns verksamheter som äger och hanterar biologiska tillgångar. Dessa tillgångar har normalt kort livslängd, mindre än ett år. Lantmännen har därför valt att betrakta redovisat anskaffningsvärde som ett beräknat verkligt värde. Dessa verksamheter utgör en ytterst liten del av Lantmännens totala verksamhet.

##### ANLÄGGNINGAR SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING, VERKSAMHETER UNDER AVYTTRING

Lantmännen klassificerar endast om tillgångar där beslut fattats om försäljning, om tillgångens värde är väsentligt, för närvarande vid en beloppsgräns på 50 MSEK.

##### KONCERNBIDRAG OCH AKTIEÄGARTILLSKOTT

###### Moderföretaget

Koncernbidrag och aktieägartillskott redovisas i enlighet med uttalandet från Redovisningsrådets Akutgrupp, UFR 2.

Utbetalda aktieägartillskott aktiveras i aktier och andelar, i den mån nedskrivning ej erfordras. Hos mottagaren förs aktieägartillskott direkt mot eget kapital.

Koncernbidrag redovisas enligt ekonomisk innebörd. Då koncernbidrag lämnas i syfte att minimera koncernens totala skatt redovisas dessa direkt mot balanseerade vinstmedel efter avdrag för den aktuella skatteeffekten.

##### NÄRSTÅENDE

Genom bestämmande inflytande är moderföretaget närstående till sina dotter- och dotterdotterföretag. Genom betydande inflytande är såväl koncernen som moderföretaget närstående till sina intresseföretag, vilka således omfattar både de direkt och indirekt ägda företagen.

Prissättning på leveranser av varor och tjänster mellan företag i koncernen sker till marknadspris.

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 och 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.

NOT 2 VIKTIGA BEDÖMNINGAR OCH ANTAGANDEN FÖR REDOVISNINGSAÄNDAMÅL

Upprättandet av bokslut och tillämpning av redovisningsprinciper baseras ofta på ledningens bedömningar eller på uppskattningar och antaganden om de redovisade beloppen av tillgångar och skulder som inte är direkt uppenbara utifrån andra källor. Dessa uppskattningar, samt antaganden i samband därmed, baseras på tidigare erfarenheter och andra faktorer som anses vara relevanta. Faktiska resultat kan komma att skilja sig från dessa uppskattningar.

Uppskattningarna och underliggande antaganden ses över regelbundet. Ändrade uppskattningar redovisas i den period uppskattningen ändras om ändringen endast påverkar denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Nedan beskrivs övergripande de principer som påverkas av sådana uppskattningar eller antaganden som förväntas ha den största inverkan på Lantmännen koncernens redovisade finansiella ställning eller resultat. För uppgifter om redovisade värden på balansdagen hänvisas till balansräkningen med tillhörande nothänvisning.

**Nedskrivning av goodwill och övriga tillgångar**

Nedskrivning av goodwill, och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod, prövas årligen eller så snart indikationer finns att ett nedskrivningsbehov skulle föreligga, till exempel ändrat affärsklimat, beslut om avyttring eller nedläggning av verksamhet. Nedskrivning av övriga tillgångar prövas så snart indikation finns.

Företagsledningen gör vissa antaganden vid värdering av tillgångarna, inklusive tidpunkt och värden för kassaflöden som ska genereras genom tillgångarna. Det uppskattade framtida kassaflödet baseras på antaganden vilka representerar ledningens bästa uppskattning av de ekonomiska förutsättningar som kommer att föreligga under tillgångens återstående livslängd, och baseras på

senaste finansiella plan. Nedskrivning sker om det beräknade nyttjandevärdet understiger det redovisade värdet.

De diskonteringsfaktorer som används vid beräkning av nuvärdet av de förväntade framtida kassaflödena är de vid tillfället vägda kapitalkostnaderna (WACC) fastställda inom koncernen för de marknader där de kassagenererande enheterna bedriver verksamhet.

**Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder**

Bedömningar görs för att bestämma uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder, särskild vad avser uppskjutna skattefordringar. Sannolikheten bedöms för att de uppskjutna skattefordringarna kommer att kunna utnyttjas för avräkning mot framtida beskattningsbara vinster. Det verkliga värdet på dessa framtida beskattningsbara vinster kan avvika vad avser framtida affärsklimat, intjäningsförmåga eller förändrade skatteregler.

**Pensioner**

Värdet på pensionsförpliktelserna för förmånsbaserade pensionsplaner baseras på aktuariella beräkningar utifrån antaganden om diskonteringsräntor, förväntad avkastning på förvaltningstillgångar, framtida löneökningar, inflation och demografiska förhållanden. Diskonteringsräntan, som är det mest kritiska antagandet, baseras på marknadsmässig avkastning på förstklassiga företagsobligationer, bostadsobligationer med löptid motsvarande pensionsplanens förpliktelser eller, om det inte finns någon fungerande marknad för dessa, på marknadsräntan på statsobligationer. En sänkt diskonteringsränta ökar nuvärdet av pensionsskulden och den årliga kostnaden medan en höjd diskonteringsränta ger omvänd effekt. En förändring av diskonteringsräntan med 0,25 procent förändrar pensionsförpliktelserna med cirka 60 MSEK.

NOT 3 SEGMENTSREDOVISNING

INFORMATION OM RÖRELSESEGMENT

Räkenskapsåret 2010 MSEK	Division Lantbruk	Division Maskin	Division Energi	Division Livsmedel	Övrig verksamhet	Elimineringar	Summa koncernen
<b>Nettoomsättning</b>							
Extern försäljning	9 953	8 529	2 908	14 446	152	-	35 988
Intern försäljning	1 158	32	97	38	468	-1 793	0
<b>Summa nettoomsättning</b>	<b>11 111</b>	<b>8 561</b>	<b>3 005</b>	<b>14 484</b>	<b>620</b>	<b>-1 793</b>	<b>35 988</b>
<b>Resultat</b>							
Resultat per rörelsesegment	82	206	113	534	61	63	1 059
<b>Rörelseresultat</b>	<b>82</b>	<b>206</b>	<b>113</b>	<b>534</b>	<b>61</b>	<b>63</b>	<b>1 059</b>
Varav resultatandel i intresseföretag	72	-	2	11	7	-	92
Finansiella intäkter							194
Finansiella kostnader							-431
Årets skattekostnad							-97
<b>Årets resultat</b>							<b>725</b>
<b>Övriga upplysningar</b>							
Tillgångar	4 375	3 272	2 832	11 451	2 841	-950	23 821
Kapitalandel i intressebolag	812	-	9	142	194	-	1 157
Ofördelade tillgångar							2 031
<b>Summa tillgångar</b>	<b>5 187</b>	<b>3 272</b>	<b>2 841</b>	<b>11 593</b>	<b>3 035</b>	<b>-950</b>	<b>27 009</b>
Skulder	1 259	1 882	501	2 061	2 209	-950	6 962
Ofördelade skulder							9 625
Eget kapital							10 422
<b>Summa skulder och eget kapital</b>	<b>1 259</b>	<b>1 882</b>	<b>501</b>	<b>2 061</b>	<b>2 209</b>	<b>-950</b>	<b>27 009</b>
Investeringar	187	204	106	955	247	-	1 699
Av- och nedskrivningar	-192	-179	-165	-927	-102	-	-1 565

fortsättning Not 3

Räkenskapsåret 2009 MSEK	Division Lantbruk	Division Maskin	Division Energi	Division Livsmedel	Övrig verk- samhet	Elimineringar	Summa koncernen
<b>Nettoomsättning</b>							
Extern försäljning	9 591	7 118	3 007	15 070	192	0	34 978
Intern försäljning	1 073	11	186	39	431	-1 740	0
<b>Summa nettoomsättning</b>	<b>10 664</b>	<b>7 129</b>	<b>3 193</b>	<b>15 109</b>	<b>623</b>	<b>-1 740</b>	<b>34 978</b>
<b>Resultat</b>							
Resultat per rörelsegrän	-145	17	94	691	-141	-39	477
<b>Rörelseresultat</b>	<b>-145</b>	<b>17</b>	<b>94</b>	<b>691</b>	<b>-141</b>	<b>-39</b>	<b>477</b>
Varav resultatandel i intresseföretag	58	-	4	23	6	-	91
Finansiella intäkter							197
Finansiella kostnader							-570
Årets skattekostnad							78
<b>Årets resultat</b>							<b>182</b>
<b>Övriga upplysningar</b>							
Tillgångar	4 954	2 804	3 040	12 293	2 678	-827	24 942
Kapitalandel i intressebolag	807	-	9	157	209	-	1 182
Ofördelade tillgångar							3 506
<b>Summa tillgångar</b>	<b>5 761</b>	<b>2 804</b>	<b>3 049</b>	<b>12 450</b>	<b>2 887</b>	<b>-827</b>	<b>29 630</b>
Skulder	1 915	1 250	480	2 042	1 181	-827	6 041
Ofördelade skulder							13 364
Eget kapital							10 225
<b>Summa skulder och eget kapital</b>	<b>1 915</b>	<b>1 250</b>	<b>480</b>	<b>2 042</b>	<b>1 181</b>	<b>-827</b>	<b>29 630</b>
Investeringar	298	84	120	713	323	-	1 538
Av- och nedskrivningar	-140	-218	-157	-789	-103	0	-1 407
<b>Ingående balans 2009-01-01 MSEK</b>							
Tillgångar	7 146	3 403	3 243	13 257	2 518	-1 579	27 988
Kapitalandel i intressebolag	786	-	7	159	215	-	1 167
Ofördelade tillgångar							3 205
<b>Summa tillgångar exkl avvecklad verksamhet</b>	<b>7 932</b>	<b>3 403</b>	<b>3 250</b>	<b>13 416</b>	<b>2 733</b>	<b>-1 579</b>	<b>32 360</b>
Tillgångar avvecklad verksamhet <sup>1)</sup>				521			521
<b>Summa tillgångar inkl avvecklad verksamhet</b>	<b>7 932</b>	<b>3 403</b>	<b>3 250</b>	<b>13 937</b>	<b>2 733</b>	<b>-1 579</b>	<b>32 881</b>
Skulder	2 134	1 600	637	1 953	1 680	-1 579	6 425
Ofördelade skulder							15 888
Eget kapital							10 346
<b>Summa skulder och eget kapital exkl avvecklad verksamhet</b>	<b>2 134</b>	<b>1 600</b>	<b>637</b>	<b>1 953</b>	<b>1 680</b>	<b>-1 579</b>	<b>32 659</b>
Skulder avvecklad verksamhet <sup>1)</sup>				222			222
<b>Summa skulder och eget kapital inkl avvecklad verksamhet</b>	<b>2 134</b>	<b>1 600</b>	<b>637</b>	<b>2 175</b>	<b>1 680</b>	<b>-1 579</b>	<b>32 881</b>

<sup>1)</sup> Färskröd Sverige

INFORMATION OM GEOGRAFISKA OMRÅDEN

MSEK	2010		2009	
	Extern försäljning	Anläggningstillgångar	Extern försäljning	Anläggningstillgångar
Sverige	20 049	7 025	19 200	7 490
Danmark	4 573	3 796	4 887	4 543
Tyskland	3 280	1 448	2 266	1 366
Norge	2 669	359	2 511	391
Storbritannien	1 260	218	1 478	169
Nederländerna	684	16	884	16
Belgien	643	416	642	493
Polen	375	162	461	197
Finland	346	404	383	469
Baltikum	340	104	371	131
Övriga Europa	1 009	111	1 094	92
USA	433	348	479	401
Övriga världen	327	-	322	-
<b>Summa</b>	<b>35 988</b>	<b>14 407</b>	<b>34 978</b>	<b>15 758</b>



### fortsättning Not 3

Lantmännens verksamhet är operativt indelad i divisioner.

Koncernens operativa struktur och den interna rapporteringen till koncernledning och styrelse sammanfaller. Divisionsuppdelningen utgår från koncernens verksamhet från ett produkt- och kundperspektiv.

Försäljning inom koncernen mellan segment baseras på ett marknadsmässigt internpris, vilket bygger på principen om "armslängds avstånd" det vill säga mellan parter som är oberoende av varandra, välinformerade och med ett intresse av att transaktionerna genomförs.

Till divisionerna har de tillgångar och skulder hänförs 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, det vill säga divisionernas operativa kapital. Finansiella tillgångar och skulder, avsättning till pensioner, skatter samt omvärderingseffekter vid värdering av finansiella instrument enligt IAS 39 har inte fördelats på respektive division. Tillgångar och skulder har hänförs direkt till divisionerna eller fördelats till dessa på ett rimligt och tillförlitligt sätt.

I segmentens investeringar ingår samtliga materiella och immateriella investeringar frånsett investeringar i korttidsinventarier och förvärv av företag.

Koncernen består av fyra divisioner med olika inriktning. I övrig verksamhet ingår bland annat fastighetsförvaltning. Divisionerna beskrivs kortfattat nedan:

Division Lantbruk utgör koncernens kärnverksamhet med spannmål, foder och växtodling som huvudområden. Här ingår även SW Seed, som bedriver växtförädling och produktion av utsäde, och Lantmännen Bygglant, som uppför lantbruksanläggningar.

Division Maskin importerar, marknadsför och säljer traktorer, redskap, tröskor och entreprenadmaskiner. Till verksamheten hör också service och reservdelsförsäljning.

Inom energisektorn är division Energi verksam inom bland annat biobränsle och spannmålsbaserad etanol.

Division Livsmedel samlar koncernens enheter för livsmedelsproduktion och konsumentprodukter. Här ingår bland annat:

- Lantmännen Cerealia, som utvecklar, tillverkar och marknadsför mjöl, mjölmixer, frukostflingor och pasta till grossister, livsmedelsindustrier och bagerier i norra Europa, samt utvecklar nya måltidskoncept.
- Lantmännen Unibake, som är Nordeuropas största tillverkare av frysta och färska brödprodukter både för service- och dagligvaruhandeln.
- Lantmännen Kronfågel, som är Nordens största producent av färska, frysta och förädlade kycklingprodukter.
- Lantmännen Doggy, som tillverkar hund- och kattmat.

#### Geografiska information

Den information som presenteras avseende intäkter fördelade på geografiska områden grupperas efter var kunderna är lokaliserade.

Informationen avseende tillgångar är baserad på geografiska områden grupperade efter var tillgångarna är lokaliserade, det vill säga där företaget bedriver sin produktion av varor och tjänster, och omfattar materiella och immateriella anläggningstillgångar samt innehav i intresseföretag.

Koncernens viktigaste valutor har haft följande utveckling:

MSEK	2010		2009	
	Genomsnittskurs	Balansdagens kurs	Genomsnittskurs	Balansdagens kurs
DKK	1,2813	1,2075	1,4264	1,3915
EUR	9,5413	9,0020	10,6213	10,3530
GBP	11,1256	10,5475	11,9260	11,4850
NOK	1,1916	1,1520	1,2162	1,2430
USD	7,2049	6,8025	7,6457	7,2125

### NOT 4 INTÄKTERNAS FÖRDELNING

MSEK	2010	2009
<b>Nettoomsättning</b>		
Varuförsäljning	34 566	33 760
Entreprenaduppdrag	301	326
Tjänsteuppdrag	374	594
Royalty	133	161
Uthyrningsverksamhet	250	104
Övrigt	364	33
<b>Summa</b>	<b>35 988</b>	<b>34 978</b>
<b>Övriga rörelseintäkter</b>		
Tjänster	11	52
Realisationsvinster	232	106
Statliga stöd	5	11
Royalty, licensintäkter	22	0
Uthyrningsverksamhet	97	232
Övrigt	266	317
<b>Summa</b>	<b>633</b>	<b>718</b>

I realisationsvinster ingår vinster från försäljning av främst fastigheter med 219 MSEK (90), och från försäljning av verksamheter med 13 MSEK (16).

### NOT 5 ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

Medelantal anställda	2010	varav kvinnor	2009	varav kvinnor
<b>Koncernen</b>				
Sverige	4 650	29%	5 051	29%
Danmark	2 225	32%	2 373	33%
Tyskland	851	29%	578	38%
Polen	515	31%	518	32%
Storbritannien	435	19%	446	19%
Norge	401	41%	382	36%
Belgien	366	35%	365	35%
Ukraina	269	58%	239	58%
USA	210	30%	212	29%
Lettland	134	31%	133	29%
Ryssland	130	48%	129	50%
Finland	54	15%	49	16%
Ungern	42	55%	0	0%
Estland	35	17%	36	19%
Litauen	13	15%	16	19%
Spanien	8	50%	8	50%
Nederländerna	7	14%	6	0%
Frankrike	3	0%	0	0%
Japan	2	0%	7	29%
Korea	-	-	4	25%
<b>Totalt i koncernen</b>	<b>10 350</b>	<b>31%</b>	<b>10 552</b>	<b>31%</b>
<b>Moderföretaget</b>				
Sverige	1 099	34%	1 228	32%
<b>Totalt i Moderföretaget</b>	<b>1 099</b>	<b>34%</b>	<b>1 228</b>	<b>32%</b>

fortsättning Not 5

Löner och ersättningar

MSEK	2010		2009	
	Styrelser och vd:ar	Övriga anställda	Styrelser och vd:ar	Övriga anställda
<b>Dotterföretag</b>				
Sverige	30	1 303	36	1 396
Danmark	4	900	3	1 448
Norge	7	263	6	180
Tyskland	4	220	7	232
Belgien	3	181	3	209
Storbritannien	8	139	10	137
Polen	5	70	4	74
USA	0	50	0	55
Finland	2	27	1	30
Lettland	1	20	1	22
Ukraina	1	15	1	13
Ryssland	0	14	0	13
Estland	1	6	1	6
Japan	0	6	2	4
Nederländerna	1	3	1	3
Spanien	2	2	2	2
Ungern	0	2	-	-
Litauen	0	1	0	2
Frankrike	1	1	-	-
Korea	-	-	0	1
<b>Dotterföretag totalt</b>	<b>70</b>	<b>3 223</b>	<b>78</b>	<b>3 827</b>
<b>Varav rörlig del</b>	<b>3</b>		<b>4</b>	
<b>Moderföretaget</b>				
Sverige	13	556	11	573
<b>Moderföretaget totalt</b>	<b>13</b>	<b>556</b>	<b>11</b>	<b>573</b>
<b>Varav rörlig del</b>	<b>2</b>		<b>0</b>	
<b>Totalt i koncernen</b>	<b>83</b>	<b>3 779</b>	<b>89</b>	<b>4 400</b>
<b>Varav rörlig del</b>	<b>5</b>		<b>4</b>	

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2010	2009	2010	2009
Löner och ersättningar	3 862	4 489	569	584
Sociala kostnader	781	811	211	201
Pensionskostnader <sup>1)</sup>	325	336	88	95
Övriga personalkostnader	534	215	30	30
<b>Summa</b>	<b>5 502</b>	<b>5 851</b>	<b>898</b>	<b>910</b>

<sup>1)</sup> Av koncernens pensionskostnader avser 12 MSEK (8) gruppen styrelser och vd. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgår till 5 MSEK (17). Av Moderföretagets pensionskostnader avser 2 MSEK (2) gruppen styrelse och vd. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgår till 0 MSEK (0).

Könsfördelning i företagsledningen	Koncernen		Moderföretaget	
	2010	2009	2010	2009
Andelen kvinnor, %				
Styrelser	16	14	29	21
Övriga ledande befattningshavare	28	24	50	50

Sjukfrånvaro i moderföretaget

Sjukfrånvaron anges i procent av ordinarie arbetstid.

Den totala sjukfrånvaron uppgick under året till 2 procent (2), för kvinnor var sjukfrånvaron 2 procent (2) och för män 3 procent (3). Av den totala sjukfrånvaron avsåg 52 procent (54) långtidssjukfrånvaro, dvs sjukfrånvaro 60 dagar eller mer.

Långtidssjukfrånvaron för kvinnor var 1 procent (1) och för män 1 procent (1). Den totala sjukfrånvaron i åldersgruppen upp till 30 år var 1 procent (2), i åldersgruppen 30-49 år 2 procent (2) och i åldersgruppen över 49 år 3 procent (3).

LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare som redovisas i denna Not avses koncernledningens bestående av verkställande direktören (vd) tillika koncernchef, vice verkställande direktören (vvd), divisionschefer samt chefer för gemensamma funktioner. Medlemmar i koncernledningen kan vara anställda i moderföretaget eller i dotterbolag. Under 2010 har sammansättningen av ledande befattningshavare förändrats. Vid årets ingång utgjordes koncernledningen av 9 personer. Under året har en person lämnat koncernledningen, som följd av organisationsförändring. Under året har vd/koncernchefen även fungerat som chef för två av divisionerna (division Livsmedel kv 1, division Energi kv 2-4), varför koncernledningen vid årets slut utgjordes av 9 personer, inklusive vd/koncernchef.

Lantmännens ersättningsutskott

Inom Lantmännens styrelse finns ett särskilt ersättningsutskott. I ersättningsutskottets uppgifter ingår bland annat att bereda styrelsens beslut i frågor avseende lön och ersättningar till vd/koncernchefen, samt att godkänna övriga koncernledningens löner och andra ersättningar.

Lantmännens ersättningspolicy

Målsättningen med Lantmännens ersättningspolicy är att erbjuda kompensation som främjar Lantmännens ambitioner att attrahera och behålla kvalificerad kompetens. De grundläggande riktlinjerna är att:

- verka för att medarbetare inom Lantmännen erhåller en kompensation som är marknadsmässig och som gör det möjligt att rekrytera och behålla duktiga medarbetare i linje med Lantmännens gemensamma värderingar; öppenhet, helhetssyn och handlingskraft.
- erbjuda individuell lönesättning baserad på prestation, arbetsuppgifter, kompetens, erfarenhet och befattning, vilket innebär att den är neutral i förhållande till kön, etnisk bakgrund, funktionshinder, sexuell läggning med mera.

Ersättningsstruktur 2010

Lantmännens ersättningsstruktur består av följande delar:

- Fast lön
- Rörlig lön
- Pension
- Övriga förmåner och avgångsvederlag

Fast lön

För personer i Lantmännens koncernledning omprövas lönerna årligen per 1 januari. Revideringen tar hänsyn till prestation, löneutvecklingen på marknaden, förändring av ansvarsområden, företagets utveckling samt lokala avtal och regler.

Rörlig lön

Lantmännen har sedan 2006 en gemensam struktur för rörlig lön för en definierad målgrupp. Målgruppen består av koncernledning, nyckelpersoner rapporterade till koncernledningsmedlem, medlemmar i divisions, affärsområdes, eller större dotterbolags ledningsgrupper samt vd i mindre bolag. Beslut om målgrupp och riktlinjer för rörlig lön tas årligen och gäller koncernledningen av föreningens stämma och vad gäller övriga av Lantmännens styrelse. För 2010 består programmet av kvantitativa och kvalitativa mål. De kvantitativa målen representerar 75 procent av maximal rörlig lön och är kopplade till det ekonomiska värde operativa enheter tillför Lantmännen. Detta värde beräknas genom att rörelseresultatet belastas med en beräknad kostnad för operativt kapital, för närvarande 8 procent på genomsnittligt operativt kapital under året. Maximal rörlig lön som skulle kunna utbetalats till Lantmännens koncernledning 2010 var 30 procent av fast lön vid full måluppfyllelse. Vd och vice vd beräknas uppnå målen för maximal rörlig lön, medan rörlig lön för övrig koncernledning beräknas uppgå till 92 procent av maximalt utfall. Total maximal rörlig lön som skulle kunna ha utbetalats för 2010, för samtliga anställda med rätt till rörlig lön, uppgick till cirka 37 MSEK, exklusive sociala kostnader. Totalt har 25,6 MSEK, exklusive sociala kostnader, reserverats avseende rörlig lön 2010.

**fortsättning Not 5**

**Pensioner**

Lantmännen erbjuder sina anställda tjänstepensioner om inte annat är reglerat i lokala avtal eller i andra regleringar. I Sverige omfattas merparten anställda av förmånsbaserade pensionsplaner (ITP) genom PRI, förmånsbestämda planer förekommer även i bland annat Norge och Tyskland. Det finns idag två olika riktlinjer för pension för Lantmännen koncernledning. Intjänande av tjänstepension enligt avtal om ITP med pensionsmedförande lön maximerad till 30 inkomstbasbelopp där sjukförmåner utgår enligt avtal om ITP. Samt en premiebaserad pension där premien motsvarar 25-35 procent av den pensionsmedförande lönen. Inom ramen för premien väljer den anställde själv fördelningen mellan ålders, efterlevande och sjukförmåner. Vd/koncernchef erhåller en avgiftsbestämd pension med en premie om 30 procent av den pensionsmedförande lönen, pensionsålder är 65 år. Beslut är taget att under 2011 införa en mer enhetlig chefs pensionsplan för koncernledningen exklusive koncernchefen. Den nya chefs pensionsplan innebär en premieavsättning motsvarande 30 procent för lönedelar över 30 inkomstbasbelopp.

**Villkor om pension före 65 år**

En befattningshavare intjänar löften om pension från 63 till 65 år, som är en förmånsbestämd pension motsvarande 60 procent av en tidigare fastställd pensionsmedförande lön. Samtliga löften intjänas linjärt och tryggas/säkerställs genom försäkring. Övriga ledande befattningshavare har inte något löfte om pension före 65 års ålder.

**Villkor om pension efter 65 år**

Fyra befattningshavare intjänar i huvudsak tjänstepension enligt ITP med pensionsmedförande lön maximerad till 30 inkomstbasbelopp. Fem befatt-

ningshavare intjänar en avgiftsbestämd pension med en avsättning till försäkring motsvarande 25-35 procent av den pensionsmedförande lönen, som är fast lön med eller utan tak. Inom ramen för premien väljer den anställde själv fördelningen mellan ålders, efterlevande och sjukförmåner. Samtliga löften intjänas linjärt och tryggas/säkerställs i försäkring. Sjukförmåner utgår enligt ITP, där två befattningshavare har en kompletterande sjukförsäkring.

**Övriga förmåner och avgångsvederlag**

**Övriga förmåner**

Lantmännen erbjuder utöver fast lön, pension och förmåner vid långtids-sjukdom, trygghetsförsäkring vid arbetskada samt tjänstegrupplivförsäkring i enlighet med lokala avtal och regler. Härutöver har ledande befattningshavare rätt till privat sjukvårdsförsäkring.

**Avgångsvederlag/upsägning**

Mellan Lantmännen och vd/koncernchef gäller en uppsägningstid om sex månader från bolagets sida och sex månader från den anställdes sida. Vid uppsägning från Lantmännen sida erhålls uppsägningslön motsvarande fast lön och övriga förmåner (inklusive tjänstepension och försäkringar under uppsägningstiden), därutöver utgår ett avgångsvederlag om 18 månaders fast lön, full avräkning sker för eventuell lön från ny arbetsgivare. Övriga ledande befattningshavare har en uppsägningstid om 6-12 månader vid uppsägning på egen begäran och 6-12 månader på Lantmännen begäran. Vid uppsägning på Lantmännen begäran utgår även ett avgångsvederlag om 12 månader varav samtliga har full avräkning vid inkomst från annan anställning under tid för utbetalning av avgångsvederlag.

Löner och ersättningar till ledande befattningshavare TSEK	Styrelsearvoden	Fast lön <sup>5)</sup>	Rörlig lön <sup>1)</sup>	Pension <sup>5)</sup>	Övriga förmåner <sup>6)</sup>	Summa 2010	Summa 2009
Stämvalda styrelseledamöter i Lantmännen ek för, enligt specifikation nedan <sup>2)</sup>	4 327					4 327	4 007
Vd/Koncernchef Per Strömberg <sup>3)</sup>		5 200	1 560	1 560	108	8 428	7 123
Vice vd Clas Eriksson		3 240	972	0	107	4 319	4 033
Koncernledning, övriga <sup>4)</sup>		13 039	3 599	3 649	528	20 815	30 616
	<b>4 327</b>	<b>21 479</b>	<b>6 131</b>	<b>5 209</b>	<b>743</b>	<b>37 889</b>	<b>45 779</b>

1) Estimerad rörlig lön för 2010, utbetalas under 2011.

2) Här inkluderas ersättning från såväl Lantmännen ek för som från övriga koncernföretag.

3) Vd har genom löneavstående rätt till en premiebefrielseförsäkring som ska täcka inbetalning av månadspremie till tjänstepension vid sjukdom längre än 90 dagar. Förmånen är begränsad till ett belopp som maximalt motsvarar den fasta lönen för 2009 (5 200 TSEK). Rätten till premiebefrielseförsäkringen upphör vid den tidpunkt då endera parten säger upp anställningen. Kostnad för försäkringen inkluderas i Övriga förmåner.

4) I övrig koncernledning ingår 7 personer vid såväl årets ingång som vid dess utgång. Lämnade uppgifter avseende koncernledning avser endast de personer som ingår i ledningen för Lantmännenkoncernen. Under första kvartalet 2010 var vd även ansvarig för division Livsmedel och under andra till och med fjärde kvartalet för division Energi. Vice vd har under året även varit ansvarig för division Maskin.

5) Vissa medlemmar i koncernledningen har rätt till växling mellan fast lön och pension, inom ramen för gällande skattelagstiftning.

6) Huvudsakligen bilförmåner.

Arvoden till styrelsen	2010	2009
Thomas Bodén, styrelsens ordförande	837	829
Elisabet Annell <sup>7)</sup>	-	109
Paul Bergqvist <sup>8)</sup>	126	359
Birgitta Carlander	582	341
Bengt-Olov Gunnarson, vice ordförande	513	512
Helle Kruse Nielsen <sup>9)</sup>	268	-
Nils Lundberg	403	389
Thomas Magnusson	383	424
Anitra Steen <sup>10)</sup>	391	245
Hans Wallemyr	446	379
Björn Wallin	378	420
<b>Summa</b>	<b>4 327</b>	<b>4 007</b>

7) Till och med 2009-04-28

8) Till och med 2010-05-05

9) Från och med 2010-05-05

10) Från och med 2009-04-28

NOT 6	AVSKRIVNING OCH NEDSKRIVNING AV IMMATERIELLA OCH MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR	
MSEK	2010	2009
<b>Avskrivningar</b>		
Byggnader och mark	186	188
Maskiner och andra tekniska anläggningar	877	967
Inventarier, verktyg och installationer	127	123
Immateriella tillgångar	113	112
<b>Summa</b>	<b>1 303</b>	<b>1 390</b>
<b>Nedskrivningar</b>		
Byggnader och mark	68	31
Maskiner och andra tekniska anläggningar	186	-16
Inventarier, verktyg och installationer	1	5
Immateriella tillgångar	7	-3
<b>Summa</b>	<b>262</b>	<b>17</b>
<b>Totalt</b>		
Byggnader och mark	254	219
Maskiner och andra tekniska anläggningar	1 063	951
Inventarier, verktyg och installationer	128	128
Immateriella tillgångar	120	109
<b>Summa</b>	<b>1 565</b>	<b>1 407</b>

För ytterligare detaljer se även Not 12, 13 och 14.

#### Nedskrivningar

Lantmännen prövar värdet på tillgångarna i fördefinierade kassagenererande enheter, då indikationer avseende resultatutvecklingen är väsentligt negativ och inte bedöms vara tillfällig för berörda enheter. Lantmännen prövar även årligen värdet på goodwill och övriga immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod. Återvinningsvärdet för de kassagenererande enheterna fastställs genom beräkning av nyttjandevärdet. Med nyttjandevärde avses nuvärdet av de bedömda framtida kassaflöden, som förväntas genom att använda tillgången och det beräknade restvärdet vid slutet av nyttjandeperioden. Beräkningarna grundar sig på beslutade budgetar för nästkommande år och beslutade strategiska planer för därefter kommande två år. Budgetar, strategiska planer och prognoser för kommande år baseras på marknadsmässiga antaganden och omfattar förväntade kassaflöden för den existerande verksamheten under dessa tre år och under bedömd kvarvarande livslängd. De diskonteringsfaktorer som används vid nuvärdeberäkningen av de förväntade framtida kassaflödena motsvarar de vid det aktuella tillfället långsiktiga avkastningskraven, före skatt, som Lantmännen fastställt för verksamheter i de kassagenererande enheterna. Vid fastställande av diskonteringsfaktorn beaktas den risk som är förknippad med den specifika tillgången. I Lantmännen beräknas riskpremien i förhållande till verksamhetens närhet till lantbrukaren. Verksamheter nära lantbrukaren har en lägre riskpremie och därigenom en lägre diskonteringsfaktor än övrig verksamhet.

De kassagenererande enheter som definierats inom Lantmännen är på en lägre organisatorisk nivå än de som framgår av Lantmännens segmentsredovisning.

Årets prövning av värdet på goodwill och övriga tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod har inte föranlett någon nedskrivning. Vid prövning av värdet har tillväxten efter 3 år bedömts till 1 procent per år och diskontering skett med 10 procent före skatt.

Årets prövning av nedskrivningsbehov har medfört att division Livsmedels materiella anläggningstillgångar i Danmark avseende kvarnverksamheten har skrivits ned med 192 MSEK. Bakgrunden till nedskrivningen är verksamhetens resultatutveckling. Beräkningen av tillgångarnas nyttjandevärde har skett med en diskonteringsfaktor om 7 procent. Nedskrivningen fördelar sig mellan byggnader, maskiner och installationer.

Övriga nedskrivningar av anläggningstillgångar, som har genomförts under året, är en effekt av fattade beslut om omstruktureringar och inte ett resultat av att värdet på tillgångar i kassagenererande enheter prövats.

2009 års prövning av nedskrivningsbehov medförde att en reversering av tidigare nedskrivning av anläggningstillgångar i SIA Latvia genomfördes med 8 MSEK.

NOT 7	ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNING TILL REVISORER	
MSEK	2010	2009
<b>Ernst &amp; Young</b>		
Revisionsuppdrag	14	14
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	1	0
Skatterådgivning	2	2
Övriga tjänster	8	4
<b>Totalt</b>	<b>25</b>	<b>20</b>
<b>Övriga revisorer</b>		
Revisionsuppdrag	1	1
Andra uppdrag	1	0
<b>Förtroendevalda</b>		
Revisionsuppdrag	1	1

NOT 8	FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER	
MSEK	2010	2009
<b>Finansiella intäkter</b>		
<i>Resultat från aktier och andelar i övriga företag</i>		
Utdelning	20	29
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	45	-
Nedskrivningar	-1	-
Övriga intäkter	6	-
<b>Ränteintäkter och liknande resultatposter</b>		
Ränteintäkter, avbetalningskontrakt Lantmännen Finans AB	22	43
Ränteintäkter, fordringar på medlemmar	44	64
Övriga ränteintäkter	58	61
<b>Summa finansiella intäkter</b>	<b>194</b>	<b>197</b>
<b>Räntekostnader och liknande resultatposter</b>		
Räntekostnader, pensionsplaner	-71	-65
Räntekostnader, upplåning	-194	-355
Övriga kostnader, upplåning	-31	-21
Räntekostnader, skulder till medlemmar	-42	-51
Räntekostnader, skulder till allmänheten	-10	-9
Övriga räntekostnader	-72	-63
Valutakursförluster, netto	-11	-6
<b>Summa finansiella kostnader</b>	<b>-431</b>	<b>-570</b>
<b>Summa finansiella intäkter och kostnader</b>	<b>-237</b>	<b>-373</b>

I koncernen har utdelning erhållits huvudsakligen på aktier i InTrade-bolagen, VK-Mühlen och Malmö Hamn. Inga räntor härrör från tillgångar, skulder värderade till verkligt värde.

**NOT 9 JÄMFÖRELSESTÖRANDE POSTER SOM PÅVERKAR RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER**

Koncernens resultat påverkas av vissa poster av jämförelsestörande karaktär. En sammanställning över dessa poster framgår i tabellen nedan. Se även förvaltningsberättelsen på ► sid 81

MSEK	2010	2009
Realisationsvinst vid fastighetsförsäljning	208	58
Realisationsvinst vid försäljning av verksamheter	5	-
Omvärderingseffekt vid stegvist förvärv av andelar i Bakehouse	-	63
Jämförelsestörande poster i Övriga rörelseintäkter	213	121
Nedskrivning av anläggningstillgångar	-249	-24
Omstruktureringskostnader	-128	-208
<b>Summa Jämförelsestörande poster i Rörelseresultat</b>	<b>-164</b>	<b>-111</b>
Jämförelsestörande poster i Finansiella intäkter och kostnader		
Realisationsvinster	40	-
<b>Summa</b>	<b>40</b>	<b>0</b>
<b>Summa jämförelsestörande poster i Resultat efter finansiella poster</b>	<b>-124</b>	<b>-111</b>
Skatteeffekt av jämförelsestörande poster	45	61
<b>Summa jämförelsestörande poster i Årets resultat</b>	<b>-79</b>	<b>-50</b>

**Jämförelsestörande poster fördelat per segment/division 2010**

MSEK	Nedskrivning av anläggningstillgångar	Omstruktureringskostnad	Övrigt	Summa
Division Lantbruk	-10	-75	-	-85
Division Maskin	-	-30	-	-30
Division Energi	-6	-6	-	-12
Division Livsmedel	-233	-17	-	-250
Övrig verksamhet	-	-	213	213
<b>Summa</b>	<b>-249</b>	<b>-128</b>	<b>213</b>	<b>-164</b>

Omstruktureringskostnader inom division Lantbruk avser i huvudsak det åtgärdsprogram som som inletts för att skapa ETT Lantmännen Lantbruk. Inom division Maskin har avsättning gjorts för strukturåtgärder i samband med integreringen av det under året förvärvade bolaget Könicke Baumaschinen i den redan befintliga tyska verksamheten inom Swecon. Av nedskrivningar inom division Livsmedel avser -192 MSEK nedskrivning av kvarnen i Vejle.

**Jämförelsestörande poster fördelat per segment/division 2009**

MSEK	Nedskrivning av anläggningstillgångar	Omstruktureringskostnad	Övrigt	Summa
Division Lantbruk	-	-46	-	-46
Division Maskin	-	-47	-	-47
Division Energi	-	-11	-	-11
Division Livsmedel	-82	-16	-	-98
Övrig verksamhet	-	-30	121	91
<b>Summa</b>	<b>-82</b>	<b>-150</b>	<b>121</b>	<b>-111</b>

2009 års omstruktureringskostnader avsåg koncernens effektiviseringsprogram i anslutning till införandet av den nya divisionsstrukturen, Shape. Merparten av dessa kostnader var personalrelaterad. Även nedskrivning av anläggningstillgångar gjordes som ett led i strukturåtgärder. Nedskrivning av anläggningstillgångar gjordes till beräknat nyttjandevärde.

**NOT 10 VALUTAKURSDIFFERENSER SOM PÅVERKAT RESULTATET**

MSEK	2010	2009
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	23	-51
Valutakursdifferenser på finansiella poster	-11	-6
<b>Summa</b>	<b>12</b>	<b>-57</b>

**NOT 11 SKATTER**

MSEK	2010	2009
<b>Skatt på årets resultat</b>		
<b>Aktuell skattekostnad (-)/skatteintäkt (+)</b>		
Periodens skattekostnad/intäkt	-27	-105
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	30	-11
<b>Summa aktuell skatt</b>	<b>3</b>	<b>-116</b>
<b>Uppskjuten skattekostnad (-)/skatteintäkt (+)</b>		
Uppskjuten skatt från förändringar i temporära skillnader	28	122
Uppskjuten skatteintäkt i aktiverat underskottsavdrag	78	68
Utnyttjande av tidigare aktiverade underskottsavdrag	-206	-10
Övriga uppskjutna skatter	-	14
<b>Summa uppskjuten skatt</b>	<b>-100</b>	<b>194</b>
<b>Summa redovisad skattekostnad</b>	<b>-97</b>	<b>78</b>

Avstämning av effektiv skatt	2010 Procent MSEK	2009 Procent MSEK
Resultat före skatt	822	104
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	26,3% -216	26,3% -27
Ej avdragsgilla kostnader	4% -29	30% -31
Skattefria realisationsresultat	-3% 24	-36% 37
Andra ej skattepliktiga intäkter	-4% 33	-17% 18
Aktivering av tidigare ej aktiverat underskottsavdrag	-2% 18	-9% 9
Utnyttjande av tidigare ej aktiverat underskottsavdrag	-2% 15	-16% 17
Effekt av särskilda skatteregler för ekonomiska föreningar*	-5% 43	-15% 16
Skatt hänförlig till tidigare år	1% -6	10% -11
Återläggning resultat intresseföretag	-3% 24	-23% 24
Övrigt	0% -3	-25% 26
<b>Redovisad effektiv skatt i koncernen</b>	<b>12% -97</b>	<b>-75% 78</b>

\* Enligt beskattningsreglerna för ekonomiska föreningar är den utdelning som styrelsen föreslår och som kommer att utbetalas efterföljande år, avdragsgill innevarande år och har beaktats vid beräkning av aktuell skatt.

Årets skattekostnad har påverkats av aktivering och utnyttjande av tidigare inte aktiverade underskottsavdrag. Insatsutdelning, återbäring och efterlikvid redovisas inte i resultaträkningen enligt IFRS, men är skattemässigt avdragsgilla och påverkar således redovisad skatt positivt.

**Skatteposter som redovisats via övrigt totalresultat mot eget kapital**

MSEK	2010	2009
<b>Uppskjuten skatt redovisad i övrigt totalresultat</b>		
Från aktuella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	-44	16
Kassafördessäkringar	-17	5
Finansiella tillgångar som kan säljas	-6	-10
<b>Summa</b>	<b>-67</b>	<b>11</b>
<b>Aktuell skatt redovisad i årets resultat</b>		
Aktuell skatt i säkring av nettoinvesteringar	-104	-24
<b>Summa skatteeffekter i övrigt totalresultat</b>	<b>-171</b>	<b>-13</b>

fortsättning Not 11

Uppskjuten skattefordran/skatteskuld	2010			2009		
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
<b>MSEK</b>						
Byggnader och mark	72	126	-54	68	177	-109
Maskiner och inventarier	94	341	-247	78	314	-236
Immateriella tillgångar	-	104	-104	-	106	-106
Kundfordringar	10	-	10	18	-	18
Pensionsavsättningar	92	-	92	132	-	132
Övriga avsättningar	71	-	71	29	-	29
Underskottsavdrag	329	-	329	454	-	454
Övrigt	110	76	34	176	61	115
<b>Summa</b>	<b>778</b>	<b>647</b>	<b>131</b>	<b>955</b>	<b>658</b>	<b>297</b>
Kvittning av fordringar/skulder	-547	-547	0	-486	-486	0
<b>Summa, netto uppskjuten skattefordran</b>	<b>231</b>	<b>100</b>	<b>131</b>	<b>469</b>	<b>172</b>	<b>297</b>

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder som avser samma skattemyndighet har kvittats mot varandra.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

2010, MSEK	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultat-räkningen	Redovisat mot övrigt totalresultat	Förändringar vid förvärv/avyttring av företag	Omräkningsdifferenser	Belopp vid årets utgång
Byggnader och mark	-109	57	-	11	-13	-54
Maskiner och inventarier	-236	-10	-	1	-2	-247
Immateriella tillgångar	-106	-10	-	-	12	-104
Kundfordringar	18	-8	-	-	-	10
Pensionsavsättningar	132	-3	-36	-	-1	92
Övriga avsättningar	29	27	-8	22	1	71
Underskottsavdrag	454	-128	-	-	3	329
Övrigt	115	-25	-23	-	-33	34
<b>Summa</b>	<b>297</b>	<b>-100</b>	<b>-67</b>	<b>34</b>	<b>-33</b>	<b>131</b>

Underskottsavdrag

Vid utgången av året hade koncernen underskottsavdrag på 1 478 MSEK (2 014), varav 1 254 MSEK (1 713) beaktats vid beräkning av uppskjuten skatt.

De underskottsavdrag som inte beaktats avser huvudsakligen underskottsavdrag i den tyska verksamheten. Dessa har inte åsatts något värde då det i dagsläget är osäkert om de kommer att kunna utnyttjas.

De underskottsavdrag som inte beaktats vid beräkning av uppskjuten skatt uppgår totalt till 224 MSEK (301) och förfaller enligt följande:

	MSEK
2014	1
2015 och senare	6
	7
Obegränsad livslängd	217
<b>Summa</b>	<b>224</b>

NOT 12 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Mark och mark-anläggningar		Byggnader		Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående anläggningar		Summa materiella anläggnings-tillgångar	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Ackumulerade anskaffningsvärden	768	787	5 661	6 096	14 089	14 301	1 816	1 901	588	739	22 922	23 824
Ackumulerade avskrivningar	-104	-116	-2 437	-2 718	-8 866	-8 633	-1 329	-1 413	-3	0	-12 739	-12 880
Ackumulerade nedskrivningar	-12	-16	-208	-177	-435	-286	-13	-14	0	0	-668	-493
<b>Bokfört värde</b>	<b>652</b>	<b>655</b>	<b>3 016</b>	<b>3 201</b>	<b>4 788</b>	<b>5 382</b>	<b>474</b>	<b>474</b>	<b>585</b>	<b>739</b>	<b>9 515</b>	<b>10 451</b>
Bokfört värde vid årets början	655	642	3 201	3 039	5 382	5 695	474	498	739	924	10 451	10 798
Investeringar	15	20	31	36	368	648	89	89	997	823	1 500	1 616
Företagsförvärv	10	1	24	2	176	-	6	6	16	-	232	9
Företagsförsäljningar	-3	-6	-53	-94	-19	-85	-29	-23	-2	-36	-106	-244
Försäljningar och utrangeringar	-38	-1	-219	-11	-373	-81	-24	-8	-	0	-654	-101
Årets avskrivning enligt plan	-10	-11	-175	-172	-877	-967	-125	-123	-2	-	-1 189	-1 273
Årets nedskrivningar	-	-2	-68	-29	-191	-1	-1	-5	-	-	-260	-37
Under året återförda nedskrivningar	-	-	-	-	5	17	-	-	-	-	5	17
Omklassificeringar	56	13	503	525	583	280	107	58	-1 131	-956	118	-80
Omräkningsdifferenser	-33	-1	-228	-95	-266	-124	-23	-18	-32	-16	-582	-254
<b>Bokfört värde</b>	<b>652</b>	<b>655</b>	<b>3 016</b>	<b>3 201</b>	<b>4 788</b>	<b>5 382</b>	<b>474</b>	<b>474</b>	<b>585</b>	<b>739</b>	<b>9 515</b>	<b>10 451</b>
<b>Taxeringsvärden avseende fastigheter i Sverige</b>												
Taxeringsvärden	552	563	2 155	2 211								
<b>Leasing</b>												
Tillgångar som innehas under finansiella leasingavtal ingår med ett redovisat värde om	-	-	63	76	187	84	20	19	-	-	270	179
<b>Aktiverade räntor</b>												
Räntor aktiverade i ingående balanser	-	-	18	18	73	73	-	-	2	2	93	93
Omklassificeringar	-	-	18	-	-16	-	-	-	-2	-	0	0
Omräkningsdifferenser	-	-	-1	-	-2	-	-	-	-	-	-3	0
<b>Totalt aktiverade räntor i tillgångarnas anskaffningsvärde</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	<b>18</b>	<b>55</b>	<b>73</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>90</b>	<b>93</b>

För ytterligare upplysningar om leasing se Not 26 avseende leasingåtaganden och Not 27 avseende kundfinansiering.

Under året har ingen aktivering av räntor skett då inga investeringar, som uppfyllt kraven för aktivering av ränta (>100 MSEK och längre än 6 månader), pågått. Statliga stöd har reducerat årets investeringar i inventarier med 3 MSEK (0) och pågående nyanläggningar med 0 MSEK (0).

NOT 13 FÖRVALTNINGSFASTIGHETER

MSEK	Mark		Byggnader		Summa förvaltningsfastigheter	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Ackumulerade anskaffningsvärden	60	78	292	513	352	591
Ackumulerade avskrivningar	-5	-15	-104	-229	-109	-244
<b>Bokfört värde</b>	<b>55</b>	<b>63</b>	<b>188</b>	<b>284</b>	<b>243</b>	<b>347</b>
Bokfört värde vid årets början	63	49	284	251	347	300
Nyanskaffningar	21	-	85	-	106	-
Försäljningar och utrangeringar	-11	-3	-52	-2	-63	-5
Årets avskrivning enligt plan	0	-1	-1	-4	-1	-5
Omklassificeringar	-18	18	-128	39	-146	57
<b>Bokfört värde</b>	<b>55</b>	<b>63</b>	<b>188</b>	<b>284</b>	<b>243</b>	<b>347</b>
<b>Taxeringsvärden</b>	<b>158</b>	<b>134</b>	<b>331</b>	<b>328</b>	<b>489</b>	<b>462</b>

Fastigheter där mindre än 10 procent av lokalytan utnyttjas för Lantmännenkoncernens egen verksamhet klassificeras som förvaltningsfastigheter i koncernen.

fortsättning Not 13

Verkligt värde och dess förändring

MSEK	2010	2009
Verkligt värde vid årets början	816	779
Nyanskaffningar	4	-
Investeringar i fastigheterna	26	25
Avyttringar	-285	-29
Värdeförändringar	38	-34
Omklassificeringar	114	75
Verkligt värde vid årets slut	713	816

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

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 bedömningen av värdet.
- 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.

Förvaltningsfastigheternas påverkan på periodens resultat

MSEK	2010	2009
Hysesintäkter	72	85
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll	-36	-39
Driftsnetto	36	46

NOT 14 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Övriga immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Goodwill		Varumärken		Kundrelationer		Patent, licenser och liknande rättigheter		Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten, internt genererade		Summa övriga immateriella anläggningstillgångar	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Accumulerade anskaffningsvärden	2 779	3 030	516	418	304	334	335	314	173	173	1 403	1 314
Accumulerade avskrivningar	-	-	-146	-131	-74	-48	-261	-213	-109	-84	-665	-551
Accumulerade nedskrivningar	-	-	0	0	-	0	-20	-15	-5	0	-25	-15
<b>Bokfört värde</b>	<b>2 779</b>	<b>3 030</b>	<b>370</b>	<b>287</b>	<b>230</b>	<b>286</b>	<b>54</b>	<b>86</b>	<b>59</b>	<b>89</b>	<b>713</b>	<b>748</b>
Bokfört värde vid årets början	3 030	2 950	287	279	286	246	86	162	89	91	748	778
Investeringar	-	0	81	0	-	0	2	1	10	4	93	5
Företagsförvärv	69	193	-	12	-	80	1	-	-	-	1	92
Företagsförsäljningar	-	0	-	0	-	0	-	-	-3	-	-3	0
Försäljningar och utrangeringar	-	0	-	0	-	0	-2	-5	-	-	-2	-5
Årets avskrivning enligt plan	-	0	-7	-4	-32	-32	-41	-47	-33	-29	-113	-112
Årets nedskrivningar	-	0	-	0	-	0	-2	0	-5	-	-7	0
Under året återförda nedskrivningar	-	0	-	0	-	0	-	3	-	-	-	3
Omklassificeringar	-	25	13	0	-	0	11	-25	1	23	25	-2
Omräkningsdifferenser	-320	-138	-4	0	-24	-8	-1	-3	-	0	-29	-11
<b>Bokfört värde</b>	<b>2 779</b>	<b>3 030</b>	<b>370</b>	<b>287</b>	<b>230</b>	<b>286</b>	<b>54</b>	<b>86</b>	<b>59</b>	<b>89</b>	<b>713</b>	<b>748</b>
<b>Fördelning av goodwill, varumärken och kundrelationer per division</b>												
Division Maskin	70	6	-	-	-	-						
Division Energi	208	208	50 <sup>1)</sup>	50	-	-						
Division Livsmedel	2 501	2 816	320 <sup>2)</sup>	237	230	286						
<b>Summa</b>	<b>2 779</b>	<b>3 030</b>	<b>370</b>	<b>287</b>	<b>230</b>	<b>286</b>						

1) Varumärke med obestämbart nyttjandeperiod, Aspen.

2) Varav varumärken med obestämbart nyttjandeperiod 302 MSEK (221), varumärkena Schulstad, Sopps och GoGreen.

Prövning för nedskrivning av goodwill och andra tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod

Redovisat värde på goodwill och övriga tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod prövas vad gäller behov av nedskrivning årligen, normalt i samband med septem-berbokslutet. Enskilda tillgångar prövas oftare om det finns indikationer på att värdet kan ha gått ner. Inom Lantmännen finns, förutom goodwill, förvärvade varumärken som bedöms ha en obestämbart nyttjandeperiod. Nyttjandeperioden bedöms vara obestämbart när det är fråga om väletablerade varumärken inom sina respektive marknader, som Lantmännen har för avsikt att behålla och vidareutveckla.

Såväl goodwill som varumärken med obestämbart nyttjandeperiod är hänfödda till kassagenererande enheter och prövning av värdet görs enligt de principer som finns beskrivna i Not 6 avseende nedskrivning.



NOT 15 ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2010	2009	2010	2009
Ackumulerade anskaffningsvärden	1 158	1 183	853	822
Ackumulerade nedskrivningar	-1	-1	-2	-2
<b>Bokfört värde</b>	<b>1 157</b>	<b>1 182</b>	<b>851</b>	<b>820</b>
Bokfört värde vid årets ingång	1 182	1 167	820	797
Förvärv	39	22	38	23
Försäljningar	-5	-4	-7	-
Årets andel i intresseföretags resultat	92	91	-	-
Årets utdelning	-3	0	-	-
Omklassificeringar	1	-11	-	-
Omräkningsdifferens	-149	-83	-	-
<b>Bokfört värde</b>	<b>1 157</b>	<b>1 182</b>	<b>851</b>	<b>820</b>

Årets investeringar i intresseföretag avser i huvudsak ytterligare förvärv av aktier i HaGe Kiel AG samt Mackmyra Svensk Whisky AB.

MSEK	Andel i intresseföretags resultat		Utdelning från intresseföretag	
	2010	2009	2010	2009
HaGe Kiel AG	79	68	-	-
Viking Malt Oy	7	6	-	-
Scandinavian Farmers AB	-4	-10	-	-
Leibur AS	8	19	-	-
Övriga	2	8	3	0
<b>Bokfört värde</b>	<b>92</b>	<b>91</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

Eventuella nedskrivningar och återförda nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden Andelar i intresseföretags resultat.

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i intresseföretag 2010-12-31

Bolagsnamn	Organisations-nummer	Säte	Antal andelar	Kapitalandel i %	Redovisat värde i koncernen, MSEK	Redovisat värde i moderföretaget, MSEK
<i>Av moderföretaget ägda intresseföretag:</i>						
Kvarnholmens Smörjmedel AB	556060-5445	Stockholm	284	28	0	0
Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel AG)	DE134852742	Tyskland	9 417 994	39	697	575
Mackmyra Svensk Whisky AB	556567-4610	Mackmyra	818408	(21% röster) 28	31	31
Piteå Spannmåls AB	556090-8187	Piteå	1 500	30	0	0
Rural Patent Svenska AB	556530-9654	Stockholm	50	50	0	0
Scandinavian Farmers AB	556009-3121	Stockholm	85 000	50	69	42
AB Tillväxt för Svensk Animalieproduktion	556155-9831	Stockholm	135 000	50	25	24
Svenska Pig AB	556779-6858	Stockholm	230	23	0	0
European Crop Protection A/S	21538388	Danmark	250	50	0	0
SweDane Fertilizer A/S	20296372	Danmark	250	50	0	0
SweDanNo Trade A/S	26207177	Danmark	180	36	0	0
Vegolia AB	556020-6574	Stockholm	500	50	0	0
Viking Malt Oy	FI 0802004-9	Finland	1 381 387	38	183	178
Åhus Stuveriintressenter AB	556039-8256	Åhus	5 987	50	1	1
					<b>1 006</b>	<b>851</b>
<i>Övriga intresseföretag i koncernen:</i>						
<i>Division Lantbruk</i>						
Satec Handelsgesellschaft GmbH		Tyskland		20	1	-
<i>Division Energi</i>						
Aspen-Produkte Handels GmbH		Tyskland		50	9	-
<i>Division Livsmedel</i>						
Unibake Japan		Japan		49	2	-
Struer Bröd AS		Danmark		33	6	-
Leibur AS	10224864	Estland		45	116	-
Farmfood AS		Danmark		33	17	-
Bosarpkyckling AB	556673-6608	Bosarp		35	0	-
<b>Summa</b>					<b>1 157</b>	<b>851</b>

**NOT 16 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

MSEK	2010	2009
Fordringar på intresseföretag	5	27
Övriga aktier och andelar	156	154
Obligationer	9	8
Fordringar via Lantmännen Finans AB	7	1 069
Finansiella tillgångar som kan säljas	313	334
Derivatinstrument	0	1
Andra långfristiga, finansiella tillgångar	165	176
	<b>655</b>	<b>1 769</b>
Finansiell leasing (Not 27)	7	113
<b>Summa</b>	<b>662</b>	<b>1 882</b>

**Finansiella tillgångar som kan säljas**

MSEK	2010	2009
Bokfört värde vid årets början	334	328
Investeringar	-	14
Årets omvärdering till verkligt värde	11	7
Omräkningsdifferens	-32	-15
<b>Bokfört värde</b>	<b>313</b>	<b>334</b>

**Finansiella tillgångar som kan säljas, verkligt värde**

MSEK	2010	2009
VK Mühlen	208	255
Swedbank	99	75
Cloetta	6	4
<b>Bokfört värde</b>	<b>313</b>	<b>334</b>

Finansiella tillgångar som kan säljas avser aktieinnehav i noterade bolag.

De största enskilda innehaven i övriga aktier och andelar avser innehav i LRF. Redovisat värde på övriga aktier och andelar bedöms överensstämma med verkligt värde.

Under andra kvartalet 2010 överlät Lantmännen Finans AB samtliga leasing- och avbetalningsavtal till ML Rental AB, ett dotterbolag till Swedbank.

Omvärdering till verkligt värde avseende Finansiella tillgångar som kan säljas redovisas under Övrigt totalresultat i Koncernens rapport över totalresultat. Nedskrivningar och återförda nedskrivningar redovisas i resultaträkningen under Finansiella intäkter och kostnader.

**NOT 17 VARULAGER**

MSEK	2010	2009
Råvaror och förnödenheter	2 136	2 133
Varor under tillverkning	9	12
Färdiga varor och handelsvaror	3 079	3 500
Förskott till leverantörer	0	1
<b>Summa</b>	<b>5 224</b>	<b>5 646</b>

**NOT 18 KUNDFORDRINGAR OCH ÖVRIGA RÖRELSEFORDRINGAR**

MSEK	2010	2009
Kundfordringar	3 858	3 992
Finansieringstjänst, medlemmar	576	-
Rörelsefordringar på intresseföretag	8	9
Derivatinstrument	97	0
Övriga kortfristiga fordringar	488	236
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	390	435
<b>Summa</b>	<b>5 417</b>	<b>4 672</b>

**fortsättning Not 18**

**Åldersanalys av kundfordringar**

MSEK	2010	2009
Ej förfallna fordringar	3 311	3 217
Förfallna fordringar		
< 31 dagar	451	477
31-60 dagar	62	176
61-90 dagar	16	22
>90 dagar	118	271
<b>Summa</b>	<b>3 958</b>	<b>4 163</b>
Reservering för osäkra kundfordringar	-100	-171
<b>Summa</b>	<b>3 858</b>	<b>3 992</b>

Konstaterade kundförluster under året uppgick till 7 MSEK (17).

**Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter**

MSEK	2010	2009
Förutbetalda hyror	15	18
Bonus och rabatter	14	6
Förutbetalda försäkringar	24	25
Övriga förutbetalda kostnader	142	232
Övriga upplupna intäkter	195	154
<b>Summa</b>	<b>390</b>	<b>435</b>

**NOT 19 KORTFRISTIGA RÄNTEBÄRANDE TILLGÅNGAR OCH LIKVIDA MEDEL**

**Kortfristiga räntebärande tillgångar**

MSEK	2010	2009
Fordringar på intresseföretag	4	81
Finansiell leasing i Lantmännen Finans AB	2	79
Avbetalningsfordringar i Lantmännen Finans AB	4	362
Tidsbestämd inlåning i bank	21	113
Räntebärande fordringar	70	32
Övriga kortfristiga placeringar	0	5
Derivatinstrument	16	12
Andra kortfristiga, finansiella tillgångar	22	10
<b>Summa</b>	<b>139</b>	<b>694</b>

**Likvida medel**

MSEK	2010	2009
Kassa och bank	508	385
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	361	6
<b>Summa</b>	<b>869</b>	<b>391</b>

Som kortfristiga räntebärande tillgångar redovisas fordringar med löptid upp till ett år och placeringar med löptid mellan 3 månader och ett år.

Kortfristiga placeringar har i allt väsentligt en räntebindning understigande 3 månader och har därmed mycket begränsad ränterisk.

Under andra kvartalet överlät Lantmännen Finans AB samtliga leasing- och avbetalningsavtal om totalt 1 600 MSEK till ML Rental AB, ett dotterbolag till Swedbank.

NOT 20 EGET KAPITAL

MSEK	Medlems- insatser	Övrigt tillskjutet kapital	Säkrings- reserv	Till- gångar som kan säljas	Omräk- nings- reserv	Balan- serade vinst- medel	Eget kapital hänförligt till i den eko- nomiska föreningen	Eget kapital hänförligt till innehav utan bestäm- mande inflytande	Totalt eget kapital
<b>Eget kapital 2009-01-01</b>	<b>1 157</b>	<b>1 835</b>	<b>-78</b>	<b>62</b>	<b>0</b>	<b>7 314</b>	<b>10 290</b>	<b>56</b>	<b>10 346</b>
Periodens resultat efter skatt						162	162	20	182
Aktuariella vinster och förluster i pensionsplaner <sup>1)</sup>						-53	-53		-53
Finansiella tillgångar som kan säljas				-5			-5		-5
Kassafördessäkringar			-11				-11		-11
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet					-261		-261	-3	-264
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet					89		89		89
Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat			5	-10	-24	16	-13		-13
Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt	-	-	-6	-15	-196	-37	-254	-3	-257
<b>Summa totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-6</b>	<b>-15</b>	<b>-196</b>	<b>125</b>	<b>-92</b>	<b>17</b>	<b>-75</b>
Förändring i koncernens sammansättning <sup>3)</sup>							0	20	20
Utbetald utdelning <sup>2)</sup>						-57	-57	-8	-65
Återbäring och efterlikvid							0		0
Av medlemmar inbetalt insatskapital	52						52		52
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-53						-53		-53
Vinstdisposition	110	155				-265	0		0
<b>Summa eget kapital, utgående balans 2009-12-31</b>	<b>1 266</b>	<b>1 990</b>	<b>-84</b>	<b>47</b>	<b>-196</b>	<b>7 117</b>	<b>10 140</b>	<b>85</b>	<b>10 225</b>
Periodens resultat efter skatt						719	719	6	725
Aktuariella vinster och förluster i pensionsplaner <sup>1)</sup>						169	169		169
Finansiella tillgångar som kan säljas				-22			-22		-22
Kassafördessäkringar			69				69		69
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet					-770		-770		-770
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet					431		431		431
Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat			-17	-6	-103	-45	-171		-171
Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt	-	-	52	-28	-442	124	-294	-	-294
<b>Summa totalresultat</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>52</b>	<b>-28</b>	<b>-442</b>	<b>843</b>	<b>425</b>	<b>6</b>	<b>431</b>
Förändring i koncernens sammansättning <sup>3)</sup>							0	-51	-51
Utbetald utdelning <sup>2)</sup>						-64	-64	-8	-72
Återbäring och efterlikvid						-95	-95		-95
Av medlemmar inbetalt insatskapital	37						37		37
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-53						-53		-53
Vinstdisposition	100	100				-200	0		0
<b>Summa eget kapital, utgående balans 2010-12-31</b>	<b>1 350</b>	<b>2 090</b>	<b>-32</b>	<b>19</b>	<b>-638</b>	<b>7 601</b>	<b>10 390</b>	<b>32</b>	<b>10 422</b>

<sup>1)</sup> Inklusive löneskatt.

<sup>2)</sup> Avser insatsutdelning vad gäller moderföreningens medlemmar.

<sup>3)</sup> Avser främst köp av Bakehouse 2009 och utköp av minoritet i Bakehouse 2010.

#### Eget kapital i Lantmännen ek för

Eget kapital i moderföretaget består av insatskapital, bundna reserver och fritt eget kapital. Insatskapitalet består av inbetalt och emitterat insatskapital.

Insatsskyldigheten för den enskilde medlemmen bestäms av medlemmens omsättningsvärde med föreningen. Varje år görs beräkning av insatsskyldighet och överinsatser återbetalas.

Emitterat insatskapital är fritt eget kapital som överförs till medlemsinsats. Vid medlems utträde utbetalas både inbetalt och emitterat insatskapital till medlemmen.

Lantmännen har, utifrån regler i IAS 32 om kooperativa företags insatskapital, gjort bedömningen att såväl inbetalt som emitterat insatskapital ska betraktas som eget kapital i koncernen.

Enligt särskilt beslut inom Lantmännen ska ett belopp motsvarande gjord insatsemission överföras från fritt kapital till bundna reserver i moderföretaget utöver den lagstadgade avsättningen. Beloppet uppgick 2010 till 100 MSEK (110). Styrelsen föreslår att totalt 210 MSEK överförs till bundna reserver under 2011.

Lantmännen har två övergripande finansiella mål:

- Avkastning på eget kapital skall uppgå till minst 10 procent
  - Soliditeten skall uppgå till minst 40 procent över en konjunkturcykel
- För att uppnå dessa mål arbetar Lantmännen med finansiella styrmedel för verksamheten och specifika avkastningsmål för respektive affär. Dessa avkastningsmål uttrycks i procent på operativt kapital som varierar beroende på typ av affär och avkastningsnivåer för jämförbara bolag utanför Lantmännen. Lantmännens strävan är att uppnå en avkastning på operativt kapital för varje affär som minst ligger i nivå med jämförbara bolag.

Framtida investeringar allokeras i linje med portföljstrategin, främst till områden som både uppfyller avkastningskravet och ger möjlighet till lönsam tillväxt.

Lantmännens utdelningspolicy syftar till att över tid generera en jämn och stabil utdelning till medlemmarna. Målet är att varje år dela ut cirka 40 procent av Lantmännens resultat exklusive jämförelsestörande poster

Se sidorna 15-22 för ytterligare information.

NOT 21 RÄNTEBÄRANDE SKULDER

Långfristiga räntebärande skulder MSEK	Not	2010	2009
Långfristiga skulder till kreditinstitut	22	4895	6834
Förlagslån		56	56
Finansiella skulder avseende leasingavtal	26	103	117
Övriga långa räntebärande skulder		30	18
Derivatinstrument		12	29
<b>Summa</b>		<b>5 096</b>	<b>7 054</b>

Kortfristiga räntebärande skulder MSEK	Not	2010	2009
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	22	298	1627
Skulder till medlemmar avseende sparmedel		768	827
Skulder till medlemmar avseende kapitalkonto		539	478
Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB		630	743
Finansiella skulder avseende leasingavtal	26	21	31
Övriga korta räntebärande skulder		43	35
Derivatinstrument		0	1
<b>Summa</b>		<b>2 299</b>	<b>3 742</b>

Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB kommer från företaget, medlemmar, anställda och övriga privatpersoner. Kontot har fria uttag, ränta från första kronan och omfattas av den statliga insättningsgarantin på 100 TEUR.

NOT 22 FINANSIELLA INSTRUMENT OCH FINANSIELL RISKHANTERING

RISKHANTERING

Lantmännen är genom sina internationella verksamheter exponerade 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 bedriver därför inom den gemensamma funktionen KoncernFinans, en interbankverksamhet med placering vid huvudkontoret i Sverige och via dotterbolaget, Lantmännen Finance Ireland vars huvuduppgift är att stödja ledning och koncernbolag i enlighet med fastställd finanspolicy. Koncernens finanspolicy fastställs årligen av Lantmännens styrelse. Finanspolicyn 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. Den främsta uppgiften för KoncernFinans är att tillhandahålla en kostnadseffektiv finansiering, identifiera och på ett effektivt sätt minimera finansiella risker som koncernen utsätts för i den dagliga affärsverksamheten samt optimera koncernens finansnetto och kapitalbindning. KoncernFinans sköter även Lantmännens nettingsystem och svarar för koncernens likviditetshandling via cashpooler i banker. Som motpart till Lantmännen i finansiella transaktioner accepteras endast banker och kreditinstitut som har en hög kreditrating och deltar i koncernens långsiktiga finansiering.

KAPITALSTRUKTUR OCH FINANSIELLA COVENANTER

Lantmännen arbetar aktivt med kapitalstrukturen för att säkra långsiktig finansiell stabilitet och för att till lägsta kostnad tillgodose verksamhetens behov av kapital och säkerställa möjlighet till framtida förvärv. Lantmännen använder flera finansiella nyckeltal för att mäta kapitalstrukturen och har till exempel en långsiktig målsättning att soliditeten ska överträffa 40 procent.

För att finansiera verksamheten har Lantmännen lån hos flera banker och kreditinstitut. Kreditvillkoren för lånen är beroende på den finansiella utvecklingen för Lantmännen och beskrivs i de bindande finansiella löften, så kallade covenant, som finns i avtalen. För ytterligare information om Lantmännens covenant, se avsnittet "Refinansieringsrisk".

Lantmännen har även lån där pant har lämnats som säkerhet, i huvudsak fastighetsintekningar. För ytterligare information se Not 31.

fortsättning Not 22

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 försäljning och inköp i utländsk valuta ska enligt koncernens finanspolicy kurssäkras hos den centrala finansfunktionen vid den tidpunkt valutarisken uppkommer. Valutasäkring avseende framtida valutaflöden säkras antingen vid order eller genom så kallad rullande prognossäkring upp till 12 månader. Valutarisker hanteras av KoncernFinans och målet är att minimera valutakurseffekterna genom att utnyttja inkommande valuta till betalningar i samma valuta. Därutöver säkras förväntade flöden genom finansiella instrument enligt de riktlinjer som är fastlagda enligt Lantmännens finanspolicy.

Omräkningsexponering

Omräkningsexponering är effekten av valutakursförändringar när utländska dotterföretags resultat- och balansräkning omräknas till moderbolagets funktionella valuta (SEK). Valutasäkring av investeringar i utländska dotterbolag (nettotillgångar inklusive goodwill) hanteras genom upptagande av valutalån. Vid bokslutstillfället upptas dessa till balansdagskurs. I moderföretaget resultatförda kursdifferenser hänförliga till dessa lån (efter hänsyn tagen till skatt) redovisas i koncernen tillsammans med omräkningsdifferenser från nettotillgångarna i dotterföretagen via övrigt totalresultat mot koncernens egna kapital. Endast ett begränsat antal valutor säkras där nettoinvesteringen är stor. En värdeförändring av de finansiella instrument som används för säkring till följd av en 10-procentig förändring uppåt eller nedåt av värdet på respektive valuta gentemot den svenska kronan, skulle påverka koncernens egna kapital med cirka +/-400 MSEK, allt annat lika.

Valutakursförändringar påverkar även omräkningen av utländska dotterbolags resultaträkningar till SEK. Denna omräkning är inte valutasäkrad och omräkningsdifferensen är därför utsatt för valutarisk och medräknad i känslighetsanalysen som redovisas nedan.

Valutakänslighet i transaktions- och omräkningsexponering

Lantmännen är främst exponerad mot valutorna EUR, DKK, GBP, USD och NOK. De olika valutorna representerar både in- och utflöden och resultatpåverkan från en valutakursförändring blir därför liten. En 10-procentig minskning av valutakurserna gentemot SEK skulle ha en ungefärlig påverkan på rörelseresultatet med -43 MSEK (-55). Beräkningen antar allt annat lika och tar inte hänsyn till eventuellt förändrade priser och kundbeteende vid förändrade valutakurser.

Känslighetsanalys för större valutor

Risk	Förändring	Rörelseresultatpåverkan, MSEK	
		2010	2009
EUR/SEK	-10%	-25	-23
GBP/SEK	-10%	-5	-6
DKK/SEK	-10%	11	-10
NOK/SEK	-10%	-12	-7
USD/SEK	-10%	-3	-3
Övriga	-10%	-8	-6

Valutafördelning och förfallostruktur, rörelserelaterade valutaterminer

De valutaderivat som används är valutaterminer. Valutaterminernas genomsnittliga återstående löptid är knappt 5 månader (6). Vid årsskiftet fördelade sig koncernens utestående valutaterminer på nedanstående valutor:

MSEK	2011	2012	2013
DKK	382	-	-
NOK	-235	-	-
GBP	-175	-	-
EUR	-969	-17	1
USD	-103	-	-
CHF	-4	-	-
<b>Summa, nominellt</b>	<b>-1 105</b>	<b>-17</b>	<b>1</b>

#### fortsättning Not 22

I tabellen ovan visas nominellt nettobelopp per valuta. Negativa belopp innebär försäljning av motsvarande valuta och positiva belopp köp. Cirka 5 procent av valutaterminkontrakten (nettobelopp) utgjordes av valutaterminer med annan motvaluta än SEK. Terminsförslaget är till största delen under 2011 varför värdet på terminer med förfall 2012 och framåt anses försvarbart.

#### PRISRISK

Lantmännen använder de finansiella marknaderna till att hantera prISRISKEN i råvaruinköp, försäljning av etanol och vid inköp av energi som gas och el. Prissäkringar som görs har till syfte att öka förutsägbarheten och jämna ut snabba svängningar i prisbild, vilket också underlättar att ge rätt pris till kund.

#### Råvaruprisrisk

Lantmännen är utsatt för råvaruprisrisk främst för råvarorna vete, maltkorn, raps och soja. Prissättningen av råvaror varierar över tiden som en följd av internationellt utbud och efterfrågan. Råvarurisker är framförallt hänförliga till Lantmännen Lantbruks verksamheter och till Lantmännen Cerealias kvarverksamhet samt Lantmännen Agroetanols etanoltillverkning. Förutom att prissäkra via leveransavtal finns möjligheter att framförallt med handel av vete och soja, prissäkra via börser såsom CME Group, Matif samt banker. Flera råvaror prissätts antingen i USD eller EUR. Utgångspunkten i Lantmännens finanspolicy är att valutan är en del av affärens prissättning och ska därför kurssäkras senast vid affärens ingång.

En förändring i råvarupriset med +/-10 procent skulle påverka värderingen av det underliggande derivatet utestående på balansdagen och därmed resultatet med +/-6 MSEK och eget kapital med +/-85 MSEK.

#### Energiprisrisk

Lantmännen är genom sin energiintensiva verksamhet utsatt för risker förknippade med prisförändringar på energi, framförallt el och gas. I de fall energiprisrisken inte är säkrad kommer prisförändringar på energimarknaden att ha en direkt påverkan på koncernens operativa resultat. Huvuddelen av koncernens elförbrukning, d.v.s. Sverige, Danmark och Norge, prissäkras via NordPool. Riskhanteringen av elpriser syftar till att skapa en långsiktighet i kostnadsutvecklingen för kraftinköpen. Elderivat prissätts i EUR. Valutarisken i tecknade elkontrakt ska normalt säkras till lägst 70 procent i samband med att budgetpriset för nästkommande års elförbrukning fastställs.

#### Elprissäkring

Förfalloår	2011	2012	2013
Säkrad andel av prognostiserat årsbehov	88%	57%	8%

Koncernens totala elförbrukning för Lantmännens verksamheter i Norden uppgick år 2010 till 568 GWh (580). Totalt säkrad volym för 2011 uppgår till 464 GWh. Elcertifikat har prissäkrats till 100 procent avseende 2011 års behov. Koncernens gasbehov avseende år 2011 för Danmark och Sverige har säkrats genom prognossäkring med en genomsnittlig säkring på cirka 60 procent.

En förändring i elpriset med +/-10 procent skulle påverka värderingen av det underliggande derivatet utestående på balansdagen och därmed resultatet med +/-1 MSEK och eget kapital med +/-37 MSEK.

#### Etanolprissäkring

Etanolderivat har ingåtts under 2010 i syfte att minska resultatens svängningar som beror på variationer i etanolpriset. Säkring sker även genom löpande försäljning till olika motparter. Etanolen prissätts framförallt i EUR. Etanolprisrisk är hänförlig till Lantmännen Agroetanol AB inom division Energi.

En förändring i etanolpriset med +/-10 procent ger ingen förändring på resultatet medan eget kapital påverkas med +/-2 MSEK.

#### 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. Koncernens räntebindning är normalt kort men kan förlängas för att begränsa effekten av en ränteuppgång. Bland annat används ränteswapar för att styra skuldernas räntebindning utan att de underliggande lånen förändras. Koncernens utestående skulder till kreditinstitut per 31 december 2010, inklusive utestående ränteswapar, har en vägd genomsnittlig räntebindningstid på drygt 13 månader (8). Den vägda genomsnittliga löptiden var vid årsskiftet 8,2 år (3,7).

En förändring räntorna med +/-1 procentenhet skulle påverka värderingen av ränteswaparna utestående på balansdagen och därmed resultatet med +/-1 MSEK och eget kapital ökar/minskar med +/-23 MSEK.

#### REFINANSIERINGSRISK, LIKVIDITETSRIK OCH BETALNINGSBEREDSKAP

Med refinansieringsrisk avses risken att kostnaden blir högre och finansieringsmöjligheterna begränsade när lån och krediter ska omsättas. Likviditetsrisk är risk för att betalningsförpliktelser inte kan uppfyllas. Koncernen begränsar refinansieringsrisken genom god spridning på motparter och låneskuldens förfalltidpunkter. Genom att ständigt hålla likvida tillgångar alternativt outnyttjade kreditfaciliteter försäkras sig koncernen om att hålla en god betalningsberedskap och därigenom minska likviditetsrisken. Betalningsberedskapen fastställs i Lantmännens finanspolicy och får ej understiga 1 500 MSEK.

Vid årsskiftet uppgick koncernens totala betalningsberedskap till 3 600 MSEK (2 639).

#### Förfallostrukturen på skulder till kreditinstitut <sup>1)</sup>

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2010	2009	2010	2009
2010	-	6995	-	6 404
2011	408	226	308	43
2012	218	75	200	53
2013	1 164	576	1 145	554
2014	111	69	92	48
2015-	4 655	1 894	4 414	1 734
<b>Summa</b>	<b>6 556</b>	<b>9 835</b>	<b>6 159</b>	<b>8 856</b>

<sup>1)</sup> Inkluderar framtida räntebetalningar.

#### Övriga räntebärande skulder, sparmedel och kapitalkonto

I övriga kortfristiga skulder ingår medlemmars sparmedel med 768 MSEK (828). Inlåning via kapitalkonto uppgår till 1 168 MSEK (1 221) varav 630 MSEK (743) via Lantmännen Finans AB. Dessa skulder är formellt kortfristiga och kan tas ut med en dags varsel. Erfarenheten visar dock på låg rörlighet i dessa skulder. Se Not 21.

Övriga långfristiga räntebärande skulder består huvudsakligen av förlagslån, förlagsandelar och långa leasingkulder, totalt 201 MSEK.

#### Valutafördelning och förfallostruktur, skulder till kreditinstitut <sup>1)</sup>

MSEK	Totalt	2011	2012-2013	2014-2015	> 2015
DKK	3 122	79	184	1 339	1 520
EUR	1 316	156	144	122	894
SEK	1 987	42	1 054	883	8
GBP	-	-	-	-	-
USD	11	11	-	-	-
LVL	113	113	-	-	-
NOK	-	-	-	-	-
UAH	7	7	-	-	-
<b>Summa</b>	<b>6 556</b>	<b>408</b>	<b>1 382</b>	<b>2 344</b>	<b>2 422</b>
Varav ränta	1 363	116	222	334	691
<b>Summa</b>					
<b>exklusive ränta</b>	<b>5 193</b>	<b>292</b>	<b>1 160</b>	<b>2 010</b>	<b>1 731</b>

<sup>1)</sup> Inkluderar framtida räntebetalningar och ränteswapar.

fortsättning Not 22

Valutaswapar hänförliga till skulder till kreditinstitut<sup>1)</sup>

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2010	2009	2010	2009
DKK	1 183	467	1 183	467
EEK	-	43	-	43
EUR	729	19	729	19
GBP	756	67	756	67
LVL	32	37	32	37
NOK	173	87	173	87
PLN	-	25	-	25
SEK	-3 118	-916	-3 118	-916
USD	213	180	213	180
<b>Summa</b>	<b>-32</b>	<b>9</b>	<b>-32</b>	<b>9</b>

<sup>1)</sup> Positivt belopp innebär ett åtagande att i framtiden återbetala i respektive valuta.

Lantmännen har i kreditavtal med banker lämnat bindande finansiella löften, så kallade covenantar, som innebär att Lantmännens soliditet alltid ska vara mer än 25 procent, Nettolåneskuld/EBITDA per årsskiftet ska vara mindre än 5, samt att koncernens räntetäckningsgrad (definierad som EBITDA/finansnetto) ska uppgå till minst 3,5 gånger. Om Lantmännen skulle bryta mot detta har bankerna rätt att säga upp krediterna i förtid. Den 31 december 2010 uppgick soliditeten till 38,6 procent (34,5), Nettolåneskuld/EBITDA till 3,4 (4,9) och räntetäckningsgraden till 8,5 (5,0) gånger beräknat på helåret 2010.

Förfallostruktur derivatinstrument, nominella belopp

MSEK	2010-12-31				2009-12-31		
	2011	2012	2013	2014-	2010	2011	2012-
Valutaterminer	-1 268	-17	1	-	-114	-87	-
Räntederivat	274	-	-	529		315	533
Energiderivat	261	118	-	-	142	69	-
Råvaruderivat	-752	-3	-	-	19	-	-
Etanolderivat	-75	-	-	-	-	-	-
<b>Totalt</b>	<b>-1 560</b>	<b>98</b>	<b>1</b>	<b>529</b>	<b>47</b>	<b>297</b>	<b>533</b>

**KREDIT- OCH MOTPARTSRISK**

Kredit- och motpartsrisk avser risken att motparten i en transaktion inte kan fullgöra sitt åtagande och därmed orsakar Lantmännen en förlust. För att begränsa motpartsrisken accepteras endast motparter med hög kreditvärdighet enligt fastställt finanspolicy samt genom att det maximala engagemanget per motpart definieras utifrån motpartens kreditvärdighet.

Finansiella motparter är utvalda utifrån Standard & Poors rating för långfristig upplåning och med hänsyn tagen till spridning av motpartsrisk och övrigt ömsesidigt affärsutbyte. Lantmännen har träffat ISDA-avtal med flertalet av motparterna.

**Kundkreditrisk**

Kreditrisken i kundfordringar hanteras genom särskild kreditprövning. Lantmännen tillämpar kreditkontroll av sina kunder där information om kundernas finansiella ställning inhämtas från olika kreditupplysningsföretag. Lantmännens kunder har en god spridning genom att koncernen verkar i flera länder och på olika marknader. I Lantmännen Unibake A/S inom division Livsmedel, begränsas risken för kreditförluster genom kreditförsäkring avseende vissa större kunder. Inom LM Kronfågel AB, LM Cerealia AB och Lantmännen Unibake Sweden AB säljs delar av kundfordringarna vidare till Nordea Finans Sverige AB utan regress. Sålida fordringar per årsskiftet uppgick till 132 MSEK. Under andra kvartalet överlät Lantmännen Finans AB samtliga leasing- och avbetalningsavtal om totalt cirka 1 600 MSEK, till ML Rental AB, ett dotterbolag till Swedbank. ML Rental har begränsad regressrätt. Per 2010-12-31 uppgick regressrätten till 59 MSEK. Motsvarande tillgångar liksom skuld till ML Rental redovisas i koncernens balansräkning.

Beträffande förfallna kundfordringar och avsättningar, se Not 18.

Avseende räntebärande tillgångar och skulder överensstämmer moderföretaget i allt väsentligt med vad som gäller för koncernen varför ingen särskild uppgift lämnas för moderföretaget.

**UPPLYSNINGAR OM FINANSIELLA INSTRUMENT**

Värdering finansiella tillgångar och skulder

MSEK	2010		2009	
	Redo- visat värde	Verkligt värde	Redo- visat värde	Verkligt värde
<b>Finansiella tillgångar</b>				
2. Finansiella anläggningstillgångar	349	349	1 547	1 547
3. Finansiella anläggningstillgångar	313	313	334	334
5. Derivat för säkring av nettoinvestering*	7	7	-	-
5. Derivat för kassaflödessäkring*	124	124	14	14
2. Kundfordringar	4 434	4 434	3 992	3 992
2. Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	123	123	682	682
2. Likvida medel	869	869	391	391
<b>Finansiella skulder</b>				
4. Långfristiga räntebärande skulder	5 084	5 086	7 025	7 037
4. Kortfristiga räntebärande skulder	2 299	2 299	3 741	3 743
1. Derivat som ej säkringsredovisas*	2	2	3	3
5. Derivat för säkring av nettoinvestering*	1	1	-	-
5. Derivat för kassaflödessäkring*	176	176	127	127
4. Leverantörsskulder	3 816	3 816	3 102	3 102

\* Derivat ingår i balansposterna finansiella anläggningstillgångar och kortfristiga fordringar samt lång- och kortfristiga skulder.

**Balansposternas klassificering:**

1. Innehav värderade till verkligt värde över resultaträkningen.
2. Lånefordringar och kundfordringar.
3. Tillgångar tillgängliga för försäljning.
4. Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde.
5. Derivat för säkring.

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i balansräkningen per 31 december 2010

Tillgångar, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Derivat med positivt verkligt värde	114	17	-	131
Övriga finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	313	-	-	313
<b>Summa tillgångar</b>	<b>427</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>444</b>
<b>Skulder</b>				
Derivat med negativt verkligt värde	166	11	-	177
Övriga finansiella skulder värderade till verkligt värde	-	-	-	-
<b>Summa skulder</b>	<b>166</b>	<b>11</b>	<b>-</b>	<b>177</b>

Verkligtvärdehierarki med upplysning om basdata för värdering till verkligt värde

- Nivå 1: Noterade priser (ojusterade) på aktiva marknader för identiska skulder och tillgångar
- Nivå 2: Andra observerbara data för tillgången eller skulden än noterade priser inkluderade under nivå 1, dvs prisnoteringar eller data härledda från prisnoteringar
- Nivå 3: Data för värdering av tillgången eller skulden som inte baseras på observerbara marknadsdata

NOT 23 PENSIONER

Inom koncernen finns ett antal förmånsbestämda pensionsplaner, där de anställda har rätt till ersättning efter avslutad anställning baserat på slutlön och tjänstgöringstid. De största planerna är ofonderade och finns i Sverige. Dessa planer är försäkrade inom det svenska systemet PRI Pensionsgaranti<sup>1)</sup>. I Norge finns fonderade planer.

Förmånsbestämda förpliktelse och värdet av förvaltningstillgångar i koncernen:

Förmånsbestämda pensionsplaner MSEK	2010	2009
<b>Ofonderade planer:</b>		
Förpliktelse enligt svenska PRI Pensionsgaranti planer	1 691	1 791
Övriga ofonderade förpliktelse	51	89
<b>Summa, ofonderade planer</b>	<b>1 742</b>	<b>1 880</b>
<b>Fonderade planer</b>		
Förmånsbestämda förpliktelse	133	125
Förvaltningstillgångars verkliga värde	-99	-95
<b>Summa nettovärde, fonderade planer</b>	<b>34</b>	<b>30</b>
<b>Avsättning för pensioner, nettovärde</b>	<b>1 776</b>	<b>1 910</b>

<sup>1)</sup> Ofonderade pensionsplaner som är kreditförsäkrade hos PRI Pensionsgaranti, ett ömsesidigt försäkringsbolag som garanterar de anställdas framtida pensioner.

Nettobeloppet fördelar sig på planer i följande länder:

MSEK	2010	2009
Sverige	1 713	1 814
Norge	37	64
Tyskland	25	31
Nederländerna	1	1
<b>Summa</b>	<b>1 776</b>	<b>1 910</b>

Pensionskostnad MSEK	2010	2009
<b>Förmånsbestämda planer</b>		
Kostnader för pensioner intjänade under året	44	55
Räntekostnad	76	73
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-5	-8
Reduceringar och regleringar	-20	-7
Övrigt	0	6
<b>Kostnad förmånsbestämda planer</b>	<b>95</b>	<b>119</b>
<b>Kostnad avgiftsbestämda planer</b>	<b>301</b>	<b>282</b>
<b>Total kostnad avseende pensioner</b>	<b>396</b>	<b>401</b>
<b>Kostnaden redovisas på följande rader i resultaträkningen</b>		
Personalkostnader	325	336
Finansiella kostnader	71	65
<b>Total kostnad avseende pensioner</b>	<b>396</b>	<b>401</b>

Följande sammanställning förklarar hur nettobeloppet har förändrats under året

MSEK	2010			2009		
	Förmånsbaserade förpliktelse	Förvaltnings- tillgångar	Netto	Förmånsbaserade förpliktelse	Förvaltnings- tillgångar	Netto
Ingående balans	2 005	-95	1 910	1 875	-118	1 757
Kostnader för förmånsbestämda planer under året	120	-	120	134	-	134
Utbetalning av ersättningar	-81	5	-76	-77	6	-71
Inbetalning av avgifter från arbetsgivaren	-	-3	-3	-	-10	-10
Effekter av förvärvade/avyttrade verksamheter	-4	-	-4	66	-	66
Reduceringar och regleringar	-20	0	-20	-26	19	-7
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-	-5	-5	-	-8	-8
Aktuariella vinster och förluster <sup>2)</sup>	-131	-7	-138	16	29	45
Övrigt	0	0	0	-1	0	-1
Omräkningsdifferens	-14	6	-8	18	-13	5
<b>Utgående balans, pensionsskuld</b>	<b>1 875</b>	<b>-99</b>	<b>1 776</b>	<b>2 005</b>	<b>-95</b>	<b>1 910</b>
Varav ofonderade planer			1 742			1 880
Varav fonderade planer			34			30

<sup>2)</sup> Löneskatt på aktuariella vinster och förluster redovisas som övrig lång avsättning.

Avkastning förvaltningstillgångar	2010	2009
Verklig avkastning på förvaltningstillgångar	12	-20
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	5	8
<b>Aktuariellt resultat för förvaltningstillgångar under året</b>	<b>7</b>	<b>-28</b>
Aktuariella antaganden	2010	2009
Diskonteringsränta <sup>3)</sup>	4,5%	4,0%
Framtida löneökningar	3,0%	3,2%
Inflation	2,0%	2,0%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	5,1%	6,0%

<sup>3)</sup> Baserad på bostadsobligationer 2010 och statsobligationer 2009, vilket inneburit en aktuariell vinst.

För vissa anställda i Sverige erläggs försäkringspremie till Alecta avseende åtaganden enligt den så kallade traditionella ITP-planen. Denna ITP-plan 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 försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Av kostnaden ovan för avgiftsbestämda planer, 301 MSEK (282), avser 54 MSEK (36) premier till Alecta avseende traditionell ITP. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av året uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 146 procent (141). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska åtaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

NOT 24 ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR

MSEK, 2010	Garanti- åtaganden	Försäkrings- tekniska avsättningar	Struktur åtgärder	Övrigt	Total
Redovisat värde vid periodens ingång	73	29	274	91	467
Avsättningar som gjorts under perioden	59	27	149	63	298
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-36	-2	-103	-10	-151
Effekter av avyttrade, förvärvade verksamheter	-	-	-1	-	-1
Återfört under perioden	-1	-	-13	-21	-35
Omräkningsdifferenser	-4	-1	-1	-3	-9
<b>Redovisat värde vid periodens utgång</b>	<b>91</b>	<b>53</b>	<b>305</b>	<b>120</b>	<b>569</b>
Varav långfristiga avsättningar	34	43	160	62	299
Varav kortfristiga avsättningar	57	10	145	58	270

Av långfristiga avsättningar förväntas 261 MSEK användas 2013 och framåt. I periodens avsättningar inkluderas ökning av tidigare befintliga avsättningar. I koncerner av Lantmännen storlek finns normalt ett antal pågående tvister. Lantmännen har gjort en bedömning av mest sannolika utfall av de tvister som för närvarande är aktuella och redovisar i de fall en utbetalning bedömts som sannolik motsvarande belopp som avsättning.

Av årets avsättningar för strukturåtgärder är merparten hänförlig till effektiviseringsprogram inom division Lantbruk.

Avsättningar för strukturåtgärder vid årets början avsåg bland annat det pågående effektiviseringsprogrammet i anslutning till ny divisionsorganisation, benämnt Shape. Vid utgången av året återstod 53 MSEK av ursprunglig avsättning. Programmet beräknas avslutas under 2011.

I avsättningar för strukturåtgärder ingår reserv för nedläggning av spannmåls-silor (Blåljus).

NOT 25 LEVERANTÖRSSKULDER OCH ANDRA RÖRELSESKULDER

MSEK	2010	2009
Leverantörsskulder	3 816	3 102
Rörelseskulder till intresseföretag	9	13
Övriga kortfristiga skulder	997	789
Derivatinstrument	166	97
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	1 597	1 907
<b>Summa</b>	<b>6 585</b>	<b>5 908</b>
<b>Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter</b>		
MSEK	2010	2009
Upplupna personalrelaterade kostnader	490	567
Bonus och rabatter	48	69
Övriga upplupna kostnader	873	961
Förutbetalda intäkter	186	310
<b>Summa</b>	<b>1 597</b>	<b>1 907</b>

NOT 26 LEASINGÅTAGANDEN

Koncernen är såväl leasetagare som leasegivare. Koncernen som leasegivare redovisas i Not 27 Kundfinansiering. I denna not redovisas koncernens åtaganden som leasetagare. Inom koncernen finns såväl operationella som finansiella leasingåtaganden.

Operationell leasing

Redovisad kostnad för operationella leasar

MSEK	2010	2009
Minimileaseavgifter	118	138
Variabla avgifter	2	2
<b>Summa</b>	<b>120</b>	<b>140</b>

Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningsbara operationella leasar.

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2010	2009
Inom ett år	17	17
Mellan ett och fem år	28	27
Senare än fem år	11	0
<b>Summa</b>	<b>56</b>	<b>44</b>

Finansiell leasing

Skulder avseende finansiella leasingavtal redovisas som räntebärande skulder i koncernens balansräkning. Amortering som förfaller inom ett år redovisas som kortfristig finansiell skuld och amortering senare än inom ett år som långfristig finansiell skuld.

Framtida minimileaseavgifter fördelade på amortering och ränta samt förfallotid framgår nedan:

Förfallotid	2010			2009		
	Amor- tering	Ränta	Total avgift	Amor- tering	Ränta	Total avgift
Inom ett år	21	3	24	31	3	34
Mellan ett och fem år	78	8	86	82	8	90
Senare än fem år	25	5	30	35	6	41
<b>Summa</b>	<b>124</b>	<b>16</b>	<b>140</b>	<b>148</b>	<b>17</b>	<b>165</b>

Under året har totalt 15 MSEK (20) betalats i minimileaseavgifter och 0 MSEK (0) i variabla avgifter avseende finansiell leasing. Av minimileaseavgifterna har 3 MSEK (4) redovisats som ränta och resterande del som amortering av skuld. Redovisat värde per balansdagen avseende de leasade tillgångarnas värde framgår av Not 12, Materiella anläggningstillgångar.



**NOT 27 KUNDFINANSIERING**

Kundfinansiering avser främst finansiering av Lantmännens försäljning till slutkund av lantbruks- och entreprenadmaskiner. Finansieringen har till och med juni 2010 huvudsakligen skett genom avbetalnings- och leasingkontrakt via Lantmännen Finans AB.

Den 30 juni 2010 överlät Lantmännen Finans AB sina Leasing- och avbetalningsavtal till ML Rental AB, ett dotterbolag till Swedbank Finans. Värdet på överlätna avtal uppgick totalt till cirka 1,6 miljarder SEK.

Lantmännen Finans AB:s utestående fordringar avseende avbetalningskontrakt uppgick vid årsskiftet till 4 MSEK (1 456), varav 4 MSEK (492) förfaller till betalning under det närmaste kalenderåret.

**Finansiella leasingavtal**

För tillgångar som hyrs ut via finansiella leasingavtal gäller följande framtida leasingbetalningar och förfallotider:

MSEK	2010		2009	
	Bruttoin- vestering	Nuvärde av framtida minimilease- avgifter	Bruttoin- vestering	Nuvärde av framtida minimilease- avgifter
Inom ett år	2	2	68	41
Mellan ett och fem år	7	3	116	79
Senare än fem år	-	-	7	6
	9	5	191	126
Ej intjänade finansiella intäkter		4		65
<b>Summa</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>191</b>	<b>191</b>

**NOT 28 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÄENDE**

Transaktioner med medlemmar i enlighet med föreningens ändamål betraktas i detta sammanhang inte som transaktion med närstående. Löner och liknande till ledande befattningshavare redovisas i Not 5. Moderföretagets utdelning från dotterföretag och intresseföretag framgår av Not 37.

Fordringar på och skulder till intresseföretag framgår av noterna 18, 19, 21 och 25.

	2010	2009
Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, %	12	12
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	8	8
Köp av varor och tjänster från intresseföretag, MSEK	418	411
Försäljning av varor och tjänster till intresseföretag, MSEK	35	37

**NOT 29 STATLIGA STÖD**

MSEK	2010	2009
Erhållna bidrag som redovisats som intäkt	7	11
Erhållna bidrag som reducerat kostnader	12	10
<b>Summa</b>	<b>19</b>	<b>21</b>
Under året erhållna bidrag som reducerat värdet på anläggningstillgångar	3	0
Erhållna bidrag som redovisas som förutbetalad intäkt per bokslutsdagen	0	0

**NOT 30 FÖRVÄRV OCH AVYTTRINGAR**

Under året har följande större förvärv och avyttringar gjorts avseende dotterföretag.

Förvärv 2010	Verksamhet	Förvärvs- tidpunkt	Förvärvspris MSEK	Goodwill, MSEK	Övriga immateriella tillgångar, MSEK	Års- omsättning, MSEK	Antal anställda	Förvärvad andel	Innehav efter förvärv
Bakehouse Ltd	Livsmedel	jun-10	36	- <sup>1)</sup>	- <sup>1)</sup>	157	51	37%	100%
Königke Baumaschinen GmbH & Co. KG	Anläggningsmaskiner	okt-10	134 <sup>2)</sup>	69 <sup>3)</sup>	- <sup>3)</sup>	1 500 <sup>4)</sup>	200	100%	100%

<sup>1)</sup> I samband med förvärvet om 38 procent under 2009 värderades minoritetsandelen till verkligt värde. Detta innebär att 100 % av goodwill ("full goodwill") redovisades redan 2009 och således har inte något ytterligare värde på goodwill tillkommit i och med förvärvet av resterande andel om 37 % under 2010. Omvärdering av den tidigare ägda minoriteten till verkligt värde i samband med 2009 års förvärv gav ett positivt omvärderingsresultat om 63 MSEK, redovisad i posten Övriga rörelseintäkter.

<sup>2)</sup> Förvärvet gjordes genom att Lantmännen löste lån till säljaren. Förvärvsrelaterade transaktionskostnader uppgick till cirka 17 MSEK. Sådana transaktionskostnader redovisas i koncernen som en rörelsekostnad när de uppstår.

<sup>3)</sup> Det övervärde som uppkommit i och med förvärvet har i den preliminära förvärvsbalansen allokaterats till goodwill. I samband med framtagandet av den slutliga förvärvsbalansen kommer värden att fastställas och sannolikt även avse andra tillgångar.

<sup>4)</sup> Omsättning sedan förvärvstidpunkten uppgick till 439 MSEK och resultat efter skatt -13 MSEK. Verksamheten i Königke Baumaschinen kommer att omstruktureras för att integreras med Lantmännens befintliga tyska bolag Swecon Baumaschinen. Det är därför praktiskt ogenomförbart att lämna upplysningar om beräknat helårsresultat.

Utöver förvärven av Bakehouse och Königke Baumaschinen har endast några mindre förvärv gjorts.

För förvärv gjorda under 2010 är förvärvsbalanserna preliminära. Företagen konsolideras som dotterföretag enligt förvärvsmetoden. Inga delar av de förvärvade företagen planeras bli avyttrade.

De slutligt fastställda verkliga värden på de under 2009 förvärvade nettotillgångarna i Bakehouse överensstämmer i allt väsentligt med de tidigare preliminära förvärvsbalanserna. Goodwill uppgick till 10 MGBP, kundrelationer 7 MGBP samt varumärken 1 MGBP.

För information om verkligt värde på nettotillgångar i förvärvade verksamheter, se Not 32:2 till kassaflödesanalysen.

Avyttringar 2010		Försäljnings- tidpunkt	Konsoliderad, omsättning 2010, MSEK	Medeltal anställda 2010	Avyttrad andel	Innehav efter avyttring
Lantmännen Ecobrånse	Energi	maj-10	11	1	100%	0
Conagri	IS/IT	jun-10	92	87	100%	0
SeedGard	Växtförädling	jun-10	4	5	51%	0
Lantmännen SweChick	Livsmedel	sep-10	64	24	100%	0
Renewable Fuels Ltd	Energi	nov-10	5	2	100%	0
Fastighets AB Tre Skåne	Fastighet	dec-10	16	2	79%	0

**fortsättning Not 30**

Några väsentliga förvärv och avyttringar gjordes inte under 2009 förutom förvärvet av Bakehouse.

I balansräkningen 1 januari 2009 avser posterna "Tillgångar avvecklad verksamhet" respektive "Skulder avvecklad verksamhet" den sålda verksamheten Lantmännen Färskröd Sverige. Affären fullföljdes i januari utan någon resultat effekt under 2009.

De övriga avyttringar som gjorts under 2009 och 2010 avser verksamheter av ej väsentligt värde varför dessa inte klassificerats som avvecklade verksamheter.

För information om värdet på nettotillgångar i avyttrade verksamheter, se Not 32:3 till kassaflödesanalysen.

**NOT 31 STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER**

**Ställda säkerheter**

MSEK	För egna finansiella skulder	Övriga åtaganden	Totalt ställda säkerheter	
			2010	2009
Fastighetsinteckningar	1 122	-	1 122	1 313
Företagsinteckningar	10	-	10	10
Bankräkningar	-	28	28	21
Övrigt	5	-	5	-
<b>Summa</b>	<b>1 137</b>	<b>28</b>	<b>1 165</b>	<b>1 344</b>

För moderföretags skulder har fastighetsinteckningar motsvande 966 MSEK (1 113) lämnats, varav 689 MSEK (201) avser fastigheter som ägs av dotterföretag.

**Ansvarsförbindelser**

MSEK	2010	2009
Borgensförbindelser för		
- intresseföretag	178	70
- övriga	594	274
Övriga ansvarsförbindelser	88	295
<b>Summa</b>	<b>860</b>	<b>639</b>

Den under 2009 avyttrade svenska färskrödsverksamheten bedriver en del av sin verksamhet i en leasad fastighet i Umeå. Lantmännen ek för år, tillsammans med det sålda bolaget, avtalspart i denna lease. Ambitionen från köparens sida är att fortsätta bedriva verksamhet i fastigheten. Alla leasingavgifter betalas direkt av det sålda bolaget. Lantmännen subventionerar leasingavgiften, som en del i försäljningsavtalet. En reserv för denna subvention är upptagen i koncernens och Lantmännen ek förs balansräkningar.

Lantmännen bedömer inte att det finns någon ytterligare risk att Lantmännen kan komma att krävas på leasingavgifter för fastigheten. Någon ytterligare reservering eller ansvarsförbindelse har därför inte redovisats.

**NOT 32 NOTER TILL KASSAFLÖDESANALYSEN**

MSEK	2010	2009
<b>1) Betalda räntor och erhållen utdelning</b>		
Erhållen utdelning	20	28
Erhållen ränta	119	165
Betald ränta	-240	-431
<b>Summa</b>	<b>-101</b>	<b>-238</b>
<b>2) Förvärv av verksamheter</b>		
<i>Förvärvade tillgångar och skulder</i>		
Immateriella anläggningstillgångar	69	183
Materiella anläggningstillgångar	191	9
Finansiella tillgångar	21	53
Varulager	114	4
Rörelsefordringar	135	35
Likvida medel	0	0
	<b>530</b>	<b>284</b>
Innehav utan bestämmande inflytande	-	16
Avsättningar	80	-
Finansiella skulder	315	44
Rörelseskulder	135	52
	<b>530</b>	<b>112</b>
Övertagande av lån i förvärvade bolag	134	
Köpta intresseföretagsandelar	30	
Utköp av innehav utan bestämmande inflytande	39	
Reglering av skuld avseende köpeskilling tidigare förvärv	22	
Utbetald köpeskilling	225	172
Likvida medel i förvärvade verksamheter	0	0
<b>Påverkan på likvida medel</b>	<b>225</b>	<b>172</b>
<b>3) Avyttring av verksamheter</b>		
<i>Avyttrade tillgångar och skulder</i>		
Immateriella anläggningstillgångar	3	0
Materiella anläggningstillgångar	130	236
Finansiella tillgångar	2	16
Varulager	30	28
Rörelsefordringar	60	468
Likvida medel	0	2
	<b>225</b>	<b>750</b>
Innehav utan bestämmande inflytande	9	0
Avsättningar	16	198
Lån	20	160
Rörelseskulder	73	225
Realisationsresultat	-13	-16
	<b>105</b>	<b>567</b>
Erhållen köpeskilling	120	183
Likvida medel i avyttrade verksamheter	0	-2
<b>Påverkan på likvida medel</b>	<b>120</b>	<b>181</b>
<b>4) Investeringar</b>		
Under året har investering i materiella anläggningstillgångar via finansiella leasingavtal uppgått till 112 MSEK (13) i koncernen.		
<b>5) Likvida medel</b>		
Kassa och bank	508	385
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	361	6
<b>Summa</b>	<b>869</b>	<b>391</b>

Koncernens totala betalningsberedskap uppgick vid årets slut till 3 600 MSEK (2 639).

## NOT 33 IFRS-BRYGGOR

Lantmännen tillämpar från och med 2010 internationella redovisningsstandarder, International Financial Reporting Standards (IFRS), i sin koncernredovisning och rapportering. Standarderna tillämpas såsom de antagits av EU och som de ska tillämpas av noterade företag inom EU. Standarder enligt IFRS benämns såväl IFRS som IAS, International Accounting Standards. Det senare gäller för standarder antagna före 2002.

Denna årsredovisning är den första årsredovisning som upprättas och publiceras enligt IFRS regelverk.

Övergången till IFRS har gjorts enligt IFRS 1 "Första gången IFRS tillämpas". Detta innebär bland annat att jämförelseperioden 2009, inklusive ingående balans, har omräknats för att överensstämma med IFRS. De standarder som gäller för 2010 ska tillämpas på all redovisad ekonomisk information i årsredovisningen för 2010.

Lantmännen har valt att tillämpa IFRS 3 "Rörelseförvärv" retroaktivt från mars 2008. Detta innebär att förvärv gjorda från mars 2008 redovisas enligt IFRS 3 från anskaffningstidpunkten. De förvärv som främst berörs är bagerierna Baco i Finland, Eurobuns i Storbritannien och Euro-Bake i USA samt distributören Bakehouse i Storbritannien. Effekten av denna tillämpning är att andra immateriella tillgångar än goodwill identifierats. Dessa tillgångar skrivs av även fortsättningsvis.

Lantmännen har tidigare tillämpat Redovisningsrådets rekommendationer, som till stora delar överensstämmer med IFRS. Övergången har dock medfört följande mer betydelsefulla eller principiella skillnader jämfört med tidigare:

**Utformning av finansiella rapporter, IAS 1**

Rapport över koncernens förändring i eget kapital inkluderar endast transaktioner med ägarna, medlemmarna. Övriga poster, som tidigare redovisats direkt mot eget kapital liksom ett antal nya värderingsposter, redovisas i "Rapport över totalresultat". Utöver dessa poster inkluderar "Rapport över totalresultat" även poster i en traditionell resultaträkning. Redovisning kan göras antingen i en sammanhållen rapport eller i två rapporter. Lantmännen har valt det senare alternativet och redovisar en traditionell "Resultaträkning" och en "Rapport över totalresultat", som utöver nettoresultatet från "Resultaträkningen" innehåller poster under rubriken "Övrigt totalresultat".

Minoritetens andel ingår i redovisat resultat för perioden och utgör en del i koncernens egna kapital. Tidigare redovisades minoritetens andel av resultatet som en avdragspost i resultaträkningen och andelen av eget kapital som en separat post utanför det egna kapitalet.

Redovisade andelar i intresseföretags resultat avser koncernens andel efter skatt. Tidigare redovisades skattedelen separat inkluderad i koncernens skattekostnad.

**Ersättningar till anställda, IAS 19**

Lantmännen har valt att redovisa aktuariella vinster och förluster, som uppkommer vid beräkning av förmånsbaserade pensionsförpliktelser, direkt i "Rapport över totalresultat", under "Övrigt totalresultat". Tidigare tillämpades den så kallade korridormetoden och aktuariella vinster och förluster balanserades och amorterades enligt särskilda regler.

**Redovisning och värdering av finansiella instrument, IAS 39**

Förlagsinsatser definieras som ett finansiellt instrument och redovisas som finansiell skuld. Tidigare ingick förlagsinsatserna som en del av det egna kapitalet.

Alla finansiella tillgångar och skulder ska redovisas i balansräkningen. Tidigare har derivatinstrument inte redovisats i balansräkningen. Värderingen beror på hur det finansiella instrumentet klassificerats. Tidigare har värdering gjorts till upplupet anskaffningsvärde. Klassificering görs i anslutning till att transaktionen genomförs. Lantmännen klassificerar sina finansiella instrument i följande kategorier:

**Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen.** En finansiell tillgång hänförs till denna kategori om den innehas för handel. Derivatinstrument med positiva marknadsvärden hänförs till denna kategori om de

inte är identifierade som säkringstransaktioner. Värdeförändringarna i denna kategori redovisas i resultaträkningen.

**Lånefordringar och kundfordringar,** d.v.s. finansiella tillgångar som inte är derivat och som har fastställda eller fastställbara betalningar. Tillgångar i denna kategori redovisas till upplupet anskaffningsvärde och är föremål för prövning vad gäller nedskrivning. Detta motsvarar i huvudsak tidigare tillämpade principer.

**Finansiella tillgångar som kan säljas.** En finansiell tillgång som inte har klassificerats i någon av ovanstående kategorier och inte är ett derivatinstrument ingår i denna kategori. Dessa finansiella tillgångar redovisas till verkligt värde och värdeförändringen redovisas via rapporten "Övrigt totalresultat" i eget kapital intill dess tillgången säljs.

**Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen.** Derivatinstrument med negativt verkligt värde hänförs till denna kategori, om inte instrumentet har identifierats som en säkringstransaktion. Värdeförändringar på dessa instrument redovisas i resultaträkningen.

**Övriga skulder.** Denna kategori inkluderar alla skulder förutom derivatinstrument och redovisas till upplupet anskaffningsvärde.

**Derivatinstrument och säkringsredovisning**

Derivatinstrument redovisas till verkligt värde och resultatet av omvärderingen påverkar normalt resultaträkningen löpande. Undantag från denna regel sker för transaktioner där derivatinstrumentet kvalificerar för säkringsredovisning. Säkringsredovisning får endast tillämpas om vissa kriterier, vad gäller dokumentation av säkringsrelationen och dess effektivitet, uppfylls.

Större delen av de derivat som används inom Lantmännen har ingåtts för att säkra olika risker. De regler som gäller för riskhantering inom Lantmännen beskrivs i Not 22 på ► sid 114. Merparten av de derivatinstrument som innehas av Lantmännen utgör säkringsinstrument som kvalificerar för säkringsredovisning.

Standarden definierar tre olika säkringsförhållanden:

**Kassaflödessäkring,** är en säkring som ingås för att minska risken för resultatpåverkan från förändringar i kassaflöde avseende en mycket sannolik prognostiserad framtida transaktion eller i transaktioner relaterade till en tillgång eller skuld. Vid kassaflödessäkringsredovisning redovisas förändringen i derivatinstrumentets verkliga värde via "Övrigt totalresultat" till det egna kapitalet. När den säkrade posten redovisas i resultaträkningen överförs även resultatet från omvärdering av derivatinstrumentet till resultaträkningen.

**Säkring av nettoinvesteringar** är säkringar som ingås för att minska effekterna av förändringar i verkligt värde på nettoinvesteringen i en utlandsverksamhet som en följd av ändrade valutakurser. Vinster eller förluster som uppstår vid verkligt värde värdering av de instrument som används för dessa säkringar redovisas via "Övrigt totalresultat" till det egna kapitalet. Resultatet omklassificeras från eget kapital till resultatet vid avyttring av utlandsverksamheten på samma sätt som tidigare.

**Säkring av verkligt värde** är en säkring som ingås för att minska resultat-effekten av förändringar i verkligt värde på en redovisad tillgång eller skuld. Förändringar i verkligt värde på de derivatinstrument som används för denna typ av säkring redovisas i resultaträkningen tillsammans med förändringar av verkligt värde på den tillgång eller skuld som har säkrats.

Lantmännen tillämpar idag kassaflödessäkring och säkring av nettoinvesteringar. För ytterligare detaljer se Not 22 på ► sid 114

**Avskrivning av immateriella tillgångar, IAS 38**

Immateriella tillgångar kan ha obestämbart nyttjandeperiod. Sådana tillgångar hanteras på motsvarande sätt som goodwill, d.v.s. ingen avskrivning men årlig test för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov. Inom Lantmännen finns varumärken med obestämbart nyttjandeperiod, för närvarande Schulstad, Go-Green, Aspen och Soppa. Tidigare skrevs alla immateriella tillgångar av under maximalt 20 år.

**fortsättning Not 33**

**Jord- och skogsbruk, IAS 41**

Biologiska tillgångar ska värderas och redovisas till verkligt värde enligt IAS 41. Inom Lantmännen finns verksamheter som äger och hanterar biologiska tillgångar. Dessa tillgångar har normalt kort livslängd, mindre än ett år. Lantmännen har därför valt att betrakta redovisat anskaffningsvärde som ett beräknat verkligt värde. Dessa verksamheter utgör en ytterst liten del av Lantmännens totala verksamhet.

**Rörelseförvärv, IFRS 3**

Avskrivning av goodwill görs inte längre. Goodwill testas däremot årligen för att identifiera eventuella nedskrivningsbehov. Goodwill värderas och redovisas till avskrivet anskaffningsvärde per 2008-12-31. Vad gäller förvärv gjorda efter 2008-03-01 har ingen avskrivning på goodwill gjorts.

Obligatorisk nedskrivningstest av goodwill per 2009-01-01 har föranlett en mindre nedskrivning av goodwillvärdet.

Redovisning av negativ goodwill är inte tillåten. Eventuell negativ goodwill resultatredovisas omedelbart när den uppstår. Tidigare redovisad negativ goodwill har bokats mot eget kapital i IFRS öppningsbalans 2009-01-01.

Vid successiva förvärv, som normalt innebär att ett bolag övergår från att vara intresseföretag till dotterföretag, ska tidigare innehav marknadsvärderas och omvärderingen redovisas via resultaträkningen. För Lantmännen har detta inneburit att omvärdering av värdet på aktier i Bakehouse gjorts med en positiv resultat effekt på 63 MSEK i 2009 års resultat.

**Första gången IFRS tillämpas, IFRS 1**

IFRS 1 innehåller ett antal lätttnadsregler i samband med övergången, varav Lantmännen valt att tillämpa följande:

- Ekonomisk information för tiden före 2009 i historiska sammanställningar och liknande har inte omräknats enligt IFRS, med undantag för utgående balansen 2008-12-31 som överensstämmer med öppningsbalansen enligt IFRS.
- Lantmännen har valt att använda uppskrivet värde, respektive nedskrivet värde, för ett antal anläggningstillgångar som antaget anskaffningsvärde vid omvärderingstidpunkten. Värdena bedöms ha motsvarat verkligt värde vid tiden för omvärderingen, totalt belopp 90 MSEK respektive 370 MSEK.
- Aktuariella förluster vid övergången till IFRS har redovisats direkt i eget kapital i öppningsbalansen 2009-01-01.
- Lantmännen har valt att nollställa alla ackumulerade omräkningsdifferenser hänförliga till utländska dotterföretag vid övergången till IFRS. Omräkningsdifferenserna överfördes till respektive "vanlig" beståndsdel i det egna kapitalet. Totalt uppgick de ackumulerade omräkningsdifferenserna till +780 MSEK.
- Lantmännen har valt att identifiera aktier och andelar som finansiella tillgångar som kan säljas vid övergången till IFRS.

De beloppsmässiga effekterna av övergången till IFRS framgår av nedanstående tabellsammanställningar.

**Effekt av övergången till IFRS på resultaträkning och totalresultat för januari-december 2009**

MSEK	Enligt tidigare tillämpade principer	Ändrade förvärvsbalanser, hantering av goodwill (IFRS 3)	Återföring av upplöst negativ goodwill (IFRS 3)	Finansiella instrument till verkligt värde (IAS 39)	Pensioner (IAS 19)	Omräkningsdifferenser tidigare i eget kapital (IAS 1)	Övrigt	Enligt IFRS
Nettoomsättning, exklusive punktskatter	34 950						28	34 978
Övriga intäkter	654	63		1				718
Av- och nedskrivningar	-1 550	199					-56	-1 407
Övriga rörelsekostnader	-33 847		-71	-4			19	-33 903
Andelar i intresseföretags resultat	97						-6	91
<b>Rörelseresultat</b>	<b>304</b>	<b>262</b>	<b>-71</b>	<b>-3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-15</b>	<b>477</b>
Finansiella poster	-370			2			-5	-373
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>-66</b>	<b>262</b>	<b>-71</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-20</b>	<b>104</b>
Skatt	13	15					50	78
<b>Periodens resultat efter skatt</b>	<b>-53</b>	<b>277</b>	<b>-71</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30</b>	<b>182</b>
Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt		109		-19	-39	-305	-3	-257
<b>Summa totalresultat för perioden</b>	<b>-53</b>	<b>386</b>	<b>-71</b>	<b>-20</b>	<b>-39</b>	<b>-305</b>	<b>27</b>	<b>-75</b>

fortsättning Not 33

Effekt av övergången till IFRS på ingående balans 2009-01-01

MSEK	Enligt tidigare tillämpade principer	Ändrade förvärvsbalanser, hantering av goodwill (IFRS 3)	Återföring av upplöst negativ goodwill (IFRS 3)	Finansiella instrument till verkligt värde (IAS 39)	Pensioner (IAS 19)	Avyttrad verksamhet, tillgångar	Övrigt	Enligt IFRS
Materiella anläggningstillgångar	10 974					-384	124	10 714
Goodwill	3 386	-399					-37	2 950
Övriga immateriella anläggningstillgångar	459	319						778
Innehav i intresseföretag	1 195						-28	1 167
Finansiella anläggningstillgångar	1 774			78				1 852
Uppskjutna skattefordringar	136			23	115	-6	22	290
Övriga anläggningstillgångar	35					-16	20	39
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	6 543			40		-98	26	6 511
Kortfristiga finansiella tillgångar	630			25				655
Övriga omsättningstillgångar och likvida medel	7 421					-30		7 391
Tillgångar i verksamhet som avyttrats						534		534
<b>Summa tillgångar</b>	<b>32 553</b>	<b>-80</b>	<b>0</b>	<b>166</b>	<b>115</b>	<b>0</b>	<b>127</b>	<b>32 881</b>
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	10 528	-134	294	-16	-322		-60	10 290
Innehav utan bestämmande inflytande/ minoritetsintresse	56							56
<b>Eget kapital</b>	<b>10 584</b>	<b>-134</b>	<b>294</b>	<b>-16</b>	<b>-322</b>	<b>0</b>	<b>-60</b>	<b>10 346</b>
Långfristiga finansiella skulder	8 219			14		-158	20	8 095
Avsättningar för pensionsförpliktelser	1 544				352	-139		1 757
Uppskjutna skatteskulder	132	54		2		-4		184
Övriga långfristiga avsättningar och skulder	696		-294		85	-35		452
Kortfristiga finansiella skulder	4 565			23		-2		4 586
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	6 768			143		-187	167	6 891
Aktuella skatteskulder	45							45
Skulder i verksamhet som avyttrats						525		525
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>32 553</b>	<b>-80</b>	<b>0</b>	<b>166</b>	<b>115</b>	<b>0</b>	<b>127</b>	<b>32 881</b>

Effekt av övergången till IFRS på utgående balans 2009-12-31

MSEK	Enligt tidigare tillämpade principer	Ändrade förvärvsbalanser, hantering av goodwill (IFRS 3)	Återföring av upplöst negativ goodwill (IFRS 3)	Finansiella instrument till verkligt värde (IAS 39)	Pensioner (IAS 19)	Förlagsandelar	Övrigt	Enligt IFRS
Materiella anläggningstillgångar	10 667						131	10 798
Goodwill	3 078	-24					-24	3 030
Övriga immateriella anläggningstillgångar	391	357						748
Innehav i intresseföretag	1 174						8	1 182
Finansiella anläggningstillgångar	1 824			58				1 882
Uppskjutna skattefordringar	282			29	128		30	469
Övriga anläggningstillgångar	33						15	48
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	4 654						18	4 672
Kortfristiga finansiella tillgångar	681			13				694
Övriga omsättningstillgångar och likvida medel	6 107							6 107
<b>Summa tillgångar</b>	<b>28 891</b>	<b>333</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>128</b>	<b>0</b>	<b>178</b>	<b>29 630</b>
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	10 148	250	223	-37	-361	-56	-27	10 140
Innehav utan bestämmande inflytande/ minoritetsintresse	69	16						85
<b>Eget kapital</b>	<b>10 217</b>	<b>266</b>	<b>223</b>	<b>-37</b>	<b>-361</b>	<b>-56</b>	<b>-27</b>	<b>10 225</b>
Långfristiga finansiella skulder	6 930			29		56	39	7 054
Avsättningar för pensionsförpliktelser	1 514				396			1 910
Uppskjutna skatteskulder	95	67		10				172
Övriga långfristiga avsättningar och skulder	517		-223		93			387
Kortfristiga finansiella skulder	3 741			1				3 742
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	5 746			97			166	6 009
Aktuella skatteskulder	131							131
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>28 891</b>	<b>333</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>128</b>	<b>0</b>	<b>178</b>	<b>29 630</b>

# Noter till moderföretaget

## NOT 34 INTÄKTERNAS FÖRDELNING

MSEK	2010	2009
<b>Nettoomsättning</b>		
Varuförsäljning	8 636	8 552
Tjänsteuppdrag	321	0
Övrigt	1 590	1 578
<b>Summa</b>	<b>10 547</b>	<b>10 130</b>
<b>Övriga rörelseintäkter</b>		
Realisationsvinster	167	61
Statliga stöd	0	1
Uthyrningsverksamhet	87	221
Övrigt	252	91
<b>Summa</b>	<b>506</b>	<b>374</b>

Av moderföretagets totala nettoomsättning avser cirka 13 procent (11) kunder utanför Sverige.

I moderföretagets realisationsvinster ingår vinster från försäljning av fastigheter med 167 MSEK (61).

## NOT 35 ARVODE OCH KOSTNADSERSÄTTNING TILL REVISORER

MSEK	2010	2009
<b>Ernst &amp; Young</b>		
Revisionsuppdrag	4	3
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	1
Övriga tjänster	1	0
<b>Totalt</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
<b>Förtroendevalda</b>		
Revisionsuppdrag	1	1

## NOT 36 RÖRELSERESULTAT

### Transaktioner med närstående

I moderföretagets rörelseresultat ingår transaktioner med närstående enligt nedan.

Transaktioner med medlemmar i enlighet med föreningens ändamål betraktas i detta sammanhang inte som transaktion med närstående. Löner och liknande till ledande befattningshavare redovisas i Not 5. Utdelning från dotterföretag och intresseföretag framgår av Not 37.

	2010	2009
Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, %	11	9
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	15	14
Köp av varor och tjänster från intresseföretag, MSEK	408	399
Försäljning av varor och tjänster till intresseföretag, MSEK	26	27

## fortsättning Not 36

### Leasingåtaganden

I rörelsens kostnader ingår kostnader för operationella leasar med 6 MSEK (4).

Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningsbara operationella leasar.

### Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2010	2009
Inom ett år	8	2
Mellan ett och fem år	15	8
Senare än fem år	6	6
<b>Summa</b>	<b>29</b>	<b>16</b>

## NOT 37 RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG OCH INTRESSEFÖRETAG

### Resultat från andelar i koncernföretag

MSEK	2010	2009
Utdelning	469	475
Realisationsvinst vid avyttring av andelar	25	62
Realisationsförlust vid avyttring av andelar	-7	0
<b>Summa</b>	<b>487</b>	<b>537</b>

2010 har utdelning erhållits från bland andra SW Seed AB, 230 MSEK, Swecon AB, 146 MSEK, och Lantmännen Invest AB, 15 MSEK.

Realisationsvinsten avser huvudsakligen avyttringen av Conagri AB och Fastighets AB Tre Skåne.

### Resultat från andelar i intresseföretag

MSEK	2010	2009
Utdelning	0	-
Realisationsförlust vid avyttring av andelar	-4	0
Resultatandel i handelsbolag	-	1
Nedskrivningar	-1	-
<b>Summa</b>	<b>-5</b>	<b>1</b>

2010 års realisationsförlust avser försäljning av aktier i Agrico Nordic AB och Dimela.

## NOT 38 RESULTAT FRÅN ÖVRIGA VÄRDEPAPPER OCH FORDRINGAR SOM ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	2010	2009
Utdelning	16	12
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	40	0
Övrigt	7	0
<b>Summa</b>	<b>63</b>	<b>12</b>

Utdelning har erhållits huvudsakligen på aktier i InTrade-bolagen.

Realisationsvinsten avser försäljning av InTrade-bolagen.

Under Övrigt redovisas resultat från andelar i Accent Equity 2003 KB.

**NOT 39 VALUTAKURSDIFFERENSER SOM PÅVERKAT RESULTATET**

MSEK	2010	2009
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	16	-47
Valutakursdifferenser på finansiella poster <sup>1)</sup>	404	153
<b>Summa</b>	<b>420</b>	<b>106</b>

<sup>1)</sup> Redovisade i Räntekostnader och liknande resultatposter i resultaträkningen.

**NOT 40 SKATTER**

**Skatt på årets resultat**

MSEK	2010	2009
<b>Aktuell skattekostnad (-)/skatteintäkt (+)</b>		
Periodens skattekostnad/intäkt	129	66
<b>Summa aktuell skatt</b>	<b>129</b>	<b>66</b>
<b>Uppskjuten skattekostnad (-)/skatteintäkt (+)</b>		
Uppskjuten skatteintäkt i under året aktiverat skattevärde i underskottsavdrag	-	66
Uppskjuten skattekostnad till följd av utnyttjande av tidigare aktiverat skattevärde i underskottsavdrag	-183	-
Uppskjuten skatteintäkt i temporära skillnader	19	0
<b>Summa uppskjuten skatt</b>	<b>-164</b>	<b>66</b>
<b>Summa redovisad skattekostnad</b>	<b>-35</b>	<b>132</b>

Avstämning av effektiv skatt	2010		2009	
	Procent	MSEK	Procent	MSEK
Resultat före skatt		679		222
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	26,3%	-179	26,3%	-58
Ej avdragsgilla kostnader	1%	-7	2%	-4
Skattefria realisationsresultat	-1%	10	-12%	26
Skattefria utdelningar	-18%	120	-57%	126
Skattemässigt avdragsgill insatsutdelning	-3%	18	-7%	16
Övrigt	0%	3	-12%	26
<b>Redovisad effektiv skatt</b>	<b>5%</b>	<b>-35</b>	<b>-59%</b>	<b>132</b>

**Skatteposter som redovisats mot övrigt totalresultat**

MSEK	2010	2009
Aktuell skatt i erhållna/lämnade koncernbidrag	-129	-66
<b>Summa</b>	<b>-129</b>	<b>-66</b>

**Uppskjuten skattefordran**

MSEK	2010	2009
Byggnader och mark	8	3
Övriga avsättningar	28	11
Underskottsavdrag	97	280
Övrigt	-	3
<b>Summa, netto uppskjuten skattefordran</b>	<b>133</b>	<b>297</b>

**fortsättning Not 40**

**Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag 2010**

MSEK	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultat-räkningen	Belopp vid årets utgång
Byggnader och mark	3	5	8
Övriga avsättningar	11	17	28
Underskottsavdrag	280	-183	97
Övrigt	3	-3	0
<b>Summa</b>	<b>297</b>	<b>-164</b>	<b>133</b>

**Underskottsavdrag**

Vid utgången av året fanns underskottsavdrag på cirka 369 MSEK, som i sin helhet beaktats vid beräkning av uppskjuten skattefordran.

**NOT 41 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

MSEK	Patent, licenser och varumärken		Balanserade utvecklingskostnader	
	2010	2009	2010	2009
Ackumulerade anskaffningsvärden	262	262	51	51
Ackumulerade avskrivningar	-114	-102	-33	-23
<b>Bokfört värde</b>	<b>148</b>	<b>160</b>	<b>18</b>	<b>28</b>
Bokfört värde vid årets början	160	172	28	35
Investeringar	-	-	-	3
Årets avskrivning enligt plan	-13	-12	-10	-10
<b>Bokfört värde</b>	<b>147</b>	<b>160</b>	<b>18</b>	<b>28</b>

NOT 42 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Mark <sup>1)</sup>		Byggnader		Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Akkumulerade anskaffningsvärden	108	114	812	850	3 098	2 696	572	594	32	178
Akkumulerade avskrivningar	-50	-51	-592	-623	-2 278	-1 977	-493	-505	-	-
Akkumulerade nedskrivningar	-	-	-44	-54	-197	-144	-2	-1	-	-
<b>Bokfört värde</b>	<b>58</b>	<b>63</b>	<b>176</b>	<b>173</b>	<b>623</b>	<b>575</b>	<b>77</b>	<b>88</b>	<b>32</b>	<b>178</b>
Bokfört värde vid årets början	63	68	173	200	575	387	88	98	178	201
Investeringar	-	1	-	25	-	109	-	9	123	188
Försäljningar och utrangeringar	-3	-5	-5	-80	-2	-5	-10	-2	-7	-
Årets avskrivning enligt plan	-1	-2	-11	-9	-120	-93	-17	-17	-	-
Årets nedskrivningar	-	-	-9	-	-53	-	-	-	-	-
Under året återförda nedskrivningar	-	-	4	-	-	3	-	-	-	-
Omklassificeringar	-1	1	28	37	223	174	16	-	-262	-211
<b>Bokfört värde</b>	<b>58</b>	<b>63</b>	<b>176</b>	<b>173</b>	<b>623</b>	<b>575</b>	<b>77</b>	<b>88</b>	<b>32</b>	<b>178</b>
Taxeringsvärden	298	179	1 355	982						

<sup>1)</sup> Inklusive markanläggningar

NOT 43 FÖRVALTNINGSFASTIGHETER

MSEK	Mark <sup>1)</sup>		Byggnader		Summa förvaltningsfastigheter	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Akkumulerade anskaffningsvärden	23	101	213	868	236	969
Akkumulerade avskrivningar	-10	-40	-136	-486	-146	-526
<b>Bokfört värde</b>	<b>13</b>	<b>61</b>	<b>77</b>	<b>382</b>	<b>90</b>	<b>443</b>
Bokfört värde vid årets början	61	75	382	432	443	507
Investeringar	-	3	21	92	21	95
Försäljningar och utrangeringar	-47	-10	-299	-23	-346	-33
Årets avskrivning enligt plan	-1	-1	-4	-6	-5	-7
Koncerninterna överlåtelse <sup>2)</sup>	-	-6	-23	-112	-23	-118
Omklassificeringar	-	-	-	-1	-	-1
<b>Bokfört värde</b>	<b>13</b>	<b>61</b>	<b>77</b>	<b>382</b>	<b>90</b>	<b>443</b>
Taxeringsvärden, MSEK	55	174	98	471	153	645

<sup>1)</sup> Inklusive markanläggningar.

<sup>2)</sup> Under året har fastigheter överförts till fastighetsgruppen inom Lantmännenkoncernen.

Fastigheter där mindre än 10 procent av lokalytan utnyttjas för moderföretagets verksamhet klassificeras som förvaltningsfastigheter.

Verkligt värde och dess förändring

MSEK	2010	2009
Verkligt värde vid årets början	1 086	1 403
Investeringar i fastigheterna	12	35
Avyttringar	-362	-78
Koncerninterna försäljningar	-516	-283
Värdeförändringar	18	-24
Omklassificeringar	20	33
<b>Verkligt värde vid årets slut</b>	<b>258</b>	<b>1 086</b>

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

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 bedömningen av värdet.
- 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.

Förvaltningsfastigheternas påverkan

på periodens resultat	2010	2009
<b>MSEK</b>		
Hysesintäkter	27	171
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll	-9	-75
<b>Driftsnetto</b>	<b>18</b>	<b>96</b>



NOT 44 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

MSEK	2010	2009
Ackumulerade anskaffningsvärden	7 045	5 911
Ackumulerade uppskrivningar	200	200
Ackumulerade nedskrivningar	-488	-490
<b>Bokfört värde</b>	<b>6 757</b>	<b>5 621</b>
Bokfört värde vid periodens början	5 621	5 692
Förvärv	1 191	1
Försäljningar	-55	-72
<b>Bokfört värde</b>	<b>6 757</b>	<b>5 621</b>

I årets försäljningar ingår bland andra avyttringen av Conagri AB, Fastighets AB Tre Skåne och Seedgard AB. Årets anskaffning avser kapitaltillskott till Lantmännen Unibake A/S.

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i koncernföretag 2010-12-31

Sammanställningen omfattar direktägda dotterföretag samt indirekt ägda dotterföretag med omsättning överstigande 200 MSEK.

Bolagsnamn

<i>Aktier och andelar i svenska dotterföretag</i>	Organisationsnummer	Säte	Antal andelar	Andel i %	Redovisat värde, MSEK
AB Skånefågel	556056-1457	Sölvesborg	1 000	100,0	1
Arips AB	556413-4293	Stockholm	6 111 289	100,0	6
Doofmas & Co AB	556547-7394	Stockholm	3 400 000	100,0	238
Gyllebo Gödning AB	556179-2911	Lidköping	2 000	66,7	0
Lantmännen Agroenergi AB	556215-0606	Huskvarna	30 000	100,0	232
Lantmännen Agroetanol AB	556028-0611	Norrköping	50 000	100,0	266
Lantmännen AS-Faktor AB	556530-9720	Enköping	100	100,0	0
Lantmännen BioAgri AB	556056-1283	Enköping	20 000	100,0	3
Lantmännen Cerealia AB	556017-2222	Malmö	200 000	100,0	512
Lantmännen Schulstad A/S	10 245 613	Köpenhamn		100,0	
Lantmännen Cerealia A/S	69 120 717	Vejje		100,0	
Lantmännen Energi AB	556118-3954	Stockholm	400	100,0	54
Aspen Petroleum AB	556329-9519	Göteborg		100,0	
Lantmännen Finans AB	556664-8118	Stockholm	3 000 000	100,0	300
Lantmännen Fastigheter AB	556017-8443	Stockholm	3 000	100,0	4
Lantmännen Invest AB	556003-3192	Stockholm	440 000	100,0	95
Lantmännen Bygglant AB	556301-2771	Örebro	47 500	95,0	
Lantmännen Doggy AB	556055-5129	Värgårda	103 625	100,0	
Lantmännen Reppe AB	556000-1538	Växjö	25 000	100,0	
Lantmännen Kronfågel Holding AB	556529-6372	Stockholm	15 000 000	100,0	305
Lantmännen Kronfågel AB	556145-4223	Stockholm		100,0	
Lantmännen Danpo A/S	31 241 316	Farre		100,0	
Lantmännen Maskin AB	556005-7639	Malmö	10 000	100,0	10
Lantmännen Maskin AS	914 109 981	Asker		100,0	
Akerhus Traktor AS	947340204	Jessheim		100,0	
LMB Danmark A/S	75 297 319	Brøndby		100,0	
Lantmännen SW Seed AB	556001-5272	Svalöv	298 667	100,0	238
Swecon Baumaschinen GmbH	HR B1403	Düsseldorf		100,0	
Swecon GmbH & KG (fd Könicke)	DE 115832226	Düsseldorf		100,0	
Lantmännen Unibake Sweden AB	556186-7796	Örebro	100 000	100,0	27
Maselaboratorierna AB	556009-7353	Uppsala	5 000	100,0	0
Nötcenter Viken AB	556559-4503	Falköping	6 000	66,7	3
Swecon Anläggningsmaskiner AB	556575-1137	Eskilstuna	488 150	97,6	372
Åhus Foder HB	969723-3394	Åhus		70,0	0

*Aktier och andelar i utländska dotterbolag*

Cerealia Bakeries Holding A/S	26 864 097	Danmark	5 000	100,0	1
Lantmännen Finance Ireland	6562531V	Dublin		100,0	1 104
Dirual AG	CH-0203002	Zurich	199 997	100,0	22
Lantmännen Cerealia AS	910629085	Oslo	17 968 129	100,0	222
Lantmännen Unibake Denmark A/S	37 249 211	Horsens	3 000 000	100,0	2 708
LM Unibake GmbH & Co KG	HRA 121351	Verden		100,0	
Unibake Poland Sp. z.o.o.	KRS 000089367	Nieporęt		100,0	
Lantmännen Unibake USA, Inc	36-4034179	USA		100,0	
LM Unibake UK Ltd	3315763	England		100,0	
Lantmännen Unibake Benelux NV	0461025063	Londerzeel		100,0	
Lantmännen Unibake Norge AS	989 135 082	Oslo	3 405 694	100,0	34

Summa moderföretaget

6 757

**NOT 45 VÄRULAGER**

MSEK	2010	2009
Råvaror och förnödenheter	1 371	1 293
Färdiga varor och handelsvaror	459	748
<b>Summa</b>	<b>1 830</b>	<b>2 041</b>

Av lagrets totala värde avser 257 MSEK (76 MSEK) varor värderade till nettoförsäljningsvärde.

**NOT 46 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER**

MSEK	2010	2009
Förutbetalda kostnader	103	147
Upplupna intäkter	104	87
<b>Summa</b>	<b>207</b>	<b>234</b>

**NOT 47 BOKSLUTSDISPOSITIONER, OBESKATTADE RESERVER**

Obeskattade reserver, MSEK	2010	2009
Accumulerade avskrivningar utöver plan		
- Immateriella tillgångar	111	111
- Maskiner och inventarier	200	200
<b>Summa</b>	<b>311</b>	<b>311</b>

**NOT 48 PENSIONER**

Moderföretagets samtliga pensionsförpliktelser avser ofonderade pensionsplaner och omfattas av Tryggandelagen.

Pensionsskuld redovisad i balansräkningen fördelar sig enligt nedan:

MSEK	2010	2009
Pensionsplan enligt PRI Pensionsgaranti	732	727
Övriga ej fonderade pensionsplaner	4	4
<b>Summa</b>	<b>736</b>	<b>731</b>

Specifikation avseende förändringar i pensionsskulden under året:

MSEK	2010	2009
Skuld vid årets början	731	731
Årets redovisade kostnader för pensioner	45	41
Pensionsutbetalningar	-40	-41
<b>Skuld vid årets slut</b>	<b>736</b>	<b>731</b>

Beräkning av pensionsförpliktelse enligt PRI är gjord av PRI Pensionsgaranti, enligt aktuariella antaganden fastställda av dem.

Nästa års förväntade utbetalningar avseende förmånsbestämda pensionsplaner uppgår till 41 MSEK.

Specifikation av periodens kostnader avseende pensioner:

MSEK	2010	2009
Kostnad för intjänande av skuldförda pensioner	9	12
Räntekostnader	37	29
Försäkringspremier, motsvarande	62	67
<b>Årets pensionskostnad, exklusive skatter</b>	<b>108</b>	<b>108</b>

**NOT 49 ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR**

MSEK	Strukturåtgärder
Redovisat värde vid periodens ingång	177
Avsättningar som gjorts under perioden	141
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-59
Återfört under perioden	-12
<b>Redovisat värde vid perioden utgång</b>	<b>247</b>

I periodens avsättningar inkluderas öknings av tidigare befintliga avsättningar.

Merparten av årets avsättningar avser effektiviseringsprogram inom division Lantbruk. Av totala avsättningar förväntas knappt hälften nyttjas under 2011 medan resterande del inte kommer att nyttjas förrän om 3 år.

**NOT 50 ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER**

Övriga kortfristiga skulder innehåller skulder till medlemmar avseende sparmedel och kapitalkonto uppgående till 1 306 MSEK (1 306).

**NOT 51 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER**

MSEK	2010	2009
Upplupna personalrelaterade kostnader	141	125
Upplupna räntor	23	48
Övriga upplupna kostnader	248	449
Förutbetalda intäkter	8	21
<b>Summa</b>	<b>420</b>	<b>643</b>

**NOT 52 STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARFÖRBINDELSER**

MSEK	För egna finansiella skulder		Totalt ställda säkerheter	
		Övriga åtaganden	2010	2009
Fastighetsinteckningar	425	-	425	913
Bankräkningar	-	28	28	21
<b>Summa</b>	<b>425</b>	<b>28</b>	<b>453</b>	<b>934</b>

Fastighetsinteckningarna utgör säkerhet för lån hos Realkredit Danmark. Inteckningar har under året delvis ersatts av inteckningar ställda av koncernföretag.

MSEK	2010	2009
<b>Borgensförbindelser</b>		
- koncernföretag	707	1 094
- intresseföretag	178	70
Övriga ansvarsförbindelser	88	296
<b>Summa</b>	<b>973</b>	<b>1 460</b>

Förändringen i borgensförbindelser ställda för koncernföretag avser främst minskade åtaganden för Lantmännen Finans AB.

MSEK	2010	2009
Aktier och andelar	131	152
<b>Lånefordringar och kundfordringar</b>		
Långfristiga räntebärande fordringar på dotterföretag	125	178
Långfristiga räntebärande fordringar på intresseföretag	2	24
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	154	154
Kundfordringar	2 101	1 557
Kortfristiga räntebärande fordringar hos dotterföretag	7 766	9 496
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	53	100
Kortfristiga placeringar	175	-
Kassa och bank	211	83
<b>Summa</b>	<b>10 587</b>	<b>11 592</b>
<b>Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde</b>		
Långfristiga räntebärande skulder	4 771	6 646
Leverantörsskulder	1 652	1 304
Kortfristiga räntebärande skulder till dotterföretag	3 217	1 958
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	1 349	1 369
<b>Summa</b>	<b>10 989</b>	<b>11 277</b>

För viss information se även Not 22. Koncernens samtliga derivatinstrument innehas av moderföretaget och verkligt värde på dessa framgår i Not 22. Moderföretaget tillämpar inte verkligt värde värdering utan redovisar finansiella instrument enligt anskaffningsvärde metoden.

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderföretagets ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderföretaget ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderföretagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderföretaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm den 17 februari 2011



Thomas Bodén  
Ordförande



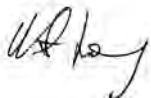
Bengt-Olov Gunnarson  
Vice ordförande



Birgitta Carlander



Helle Kruse Nielsen



Nils Lundberg



Thomas Magnusson



Anitra Steen



Hans Wallemyr



Björn Wallin



Tommy Brunsärn



Gert Gustavsson



Görgen Kier



Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 17 februari 2011

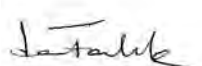
Ernst & Young AB



Lars Träff  
Auktoriserad revisor



Torvald Carlsson



Lars Falck



Anders Åbyhammar

Koncernens och moderföretagets årsredovisning fastställs av ordinarie föreningsstämma, och kommer att framläggas för beslut på ordinarie föreningsstämma den 4 maj 2011.

# Revisionsberättelse

Till föreningsstämman i Lantmännen ek för  
Org.nr 769605-2856

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Lantmännen ek för räkenskapsåret 2010. Föreningens årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 76-130. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen samt för att internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisionsd 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 och koncernredovisningen 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 ersättningskyldig mot föreningen. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har 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 har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av föreningens resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av koncernens resultat och ställning. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker att föreningsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för föreningen och för koncernen, disponerar vinsten i föreningen enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 17 februari 2011

Ernst & Young AB

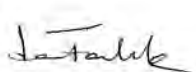


Lars Träff

Auktoriserad revisor



Torvald Carlsson



Lars Falck



Anders Åbyhammar



# Föreningsstyrningsrapport

*Föreningsstyrningsrapporten har inte granskats av föreningens revisorer.*

Lantmännen ek för är en svensk ekonomisk förening med säte i Stockholm, Sverige. Styrningen av koncernen bygger bland annat på föreningens stadgar, den svenska lagen om ekonomiska föreningar, koden för styrning av lantbrukskooperativa föreningar och föreningsföretag (i fortsättningen benämnd Föreningskoden) samt andra tillämpliga lagar och regler. Enligt Föreningskoden ska en föreningsstyrningsrapport upprättas.

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

Föreningskoden har tagits fram med "Svensk kod för bolagsstyrning" från 2004 som förebild. Föreningskoden togs fram i samarbete mellan LRF och de större lantbrukskooperativa företagen. Föreningskoden syftar, på samma sätt som "Svensk kod för bolagsstyrning", till att skapa goda förutsättningar för en aktiv och ansvarstagande ägarroll, en väl avvägd balans mellan ägare, styrelse och verkställande ledning, bidra till en tydlig ansvarsfördelning mellan föreningens lednings- och kontrollorgan samt att skapa största möjliga transparens gentemot ägare, marknad och samhället i övrigt. Föreningskoden syftar dessutom till att främja att föreningslagens principer om att medlemmarna ska delta i förvaltningen av föreningen tillämpas i praktiken. I dag följs koden av Lantmännen och i tillämpliga delar av andra bondekooperativa företag.

Enligt Föreningskoden ska styrelsen avge rapport över hur väl den interna kontrollen avseende finansiell rapportering fungerat under det senaste räkenskapsåret. Lantmännens styrelse har valt att endast uttala sig om hur den interna kontrollen organiserats. Detta ligger i linje med de förenklingar som sedan 2008 gäller enligt Svensk kod för bolagsstyrning.

## Ägare

Koncernens moderföretag är Lantmännen ek för, ett kooperativt företag som ägs av drygt 36 000 lantbrukare i Sverige. Ägarna, det vill säga medlemmarna i föreningen, ska enligt föreningens stadgar bedriva lantbruk eller livsmedelsproduktion inom föreningens verksamhetsområde. Ägarna har möjlighet att vid olika ägarmöten och distriktsstämma uttrycka sina åsikter till styrelse och ledning, bland annat genom motioner. Se även beskrivning under Ett bondeägt företag ► sid 12-14



## Ägarrelationer

Avdelningen för Ägarrelationer har under året haft sju, tidigare nio, medarbetare; fem medlemsansvariga, redaktören för Grodden och medlemschefen. Omkostnaden för avdelningen och dess verksamhet 2010 uppgick till cirka 33 MSEK, varav cirka 9 MSEK avser kostnader för själva avdelningen. Distriktens kostnader uppgick till drygt 13 MSEK av de 33 MSEK, varav fasta arvoden beslutade av föreningsstämman var 34 procent och 38 procent var rörliga arvoden, resterande 28 procent avser kostnader för distriktens olika aktiviteter.

Under året har tillsammans med distriktsstämmor och stadgebundna ägarmöten cirka 150 aktiviteter genomförts i distriktet. Kostnaden för utbildningsverksamhet uppgick till närmare 2 MSEK, liksom kostnaden för föreningsstämman, som belastar avdelningen med knappt 2 MSEK. Övriga aktiviteter som hanteras av avdelningen är bland annat fullmäktigemöte, förtroenderåd, distriktsstyrelsekonferens, stämnovalberedning och ägartidningen Grodden. Kostnaderna för dessa verksamheter uppgår till cirka 9 MSEK.

## Insatskapital och rösträtt

Varje medlem i föreningen har en röst oberoende av insatsens storlek. Medlemmens insatsskyldighet baseras på omsättningsvärdet, i form av inköp från och leveranser till föreningen. Styrelsen beslutar om vilka produktområden som utgör bas för insatsskyldigheten. Insatsskyldigheten för den enskilde medlemmen är, i och med en stadgeändring på föreningsstämman den 28 april 2009, 15 procent av det genomsnittliga omsättningsvärdet med föreningen under de fem senaste åren. Insatsskyldigheten uppgår dock lägst till 10 000 SEK och högst till 450 000 SEK. Av det totala insatskapitalet på 1 350 MSEK är 612 MSEK inbetalt och 738 MSEK har emitterats från utdelningsbart kapital i föreningen. Vid utgången av 2010 uppgick insatsskyldigheten för medlemmarna till 1 304 MSEK.

### *Föreningsstämma*

Föreningsstämman är Lantmännens högsta beslutande organ. Stämman består av representanter för medlemmarna, fullmäktige, som väljs vid föreningens distriktsstämmor. Distrikten är bas för medlemmarnas roll som ägare i föreningen. Fullmäktigemandat fördelas utifrån ett delningstal i relation till antalet röstberättigade i distrikten och organisationsmedlem. Ordförande i distriktsstyrelse och styrelseordförande hos organisationsmedlem ska vara fullmäktige. Antalet fullmäktige får inte understiga 100. Varje fullmäktige har en röst vid stämman. Föreningsstämman är beslutför då mer än hälften av hela antalet fullmäktige är närvarande. Varje medlem har rätt att få ärenden behandlade på föreningsstämman.

Ordinarie föreningsstämma ska hållas inom sex månader efter räkenskapsårets utgång. Vid ordinarie föreningsstämma väljs föreningens styrelse, valberedning och revisorer. Övriga obligatoriska ärenden vid stämman omfattar bland annat beslut om fastställande av resultat- och balansräkning, disposition av föreningens resultat, ansvarsfrihet för styrelse och vd samt fastställande av ersättning till styrelse och revisorer.

### *Föreningsstämman 2010*

Ordinarie föreningsstämma hölls den 5 maj i Stockholm. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandatperiod om två år. Mandattiden gick ut för Thomas Bodén, Thomas Magnusson, Björn Wallin och Paul Bergqvist, vilken avsåg sig omval. Stämman beslutade att styrelsen för Lantmännen ek ska bestå av nio stämموvalda ledamöter samt föreningens verkställande direktör. Vid stämman omvaldes Thomas Bodén, Thomas Magnusson och Björn Wallin. Till ny ledamot valdes Helle Kruse Nielsen. Stämman beslutade att antalet revisorer ska vara fyra, en auktoriserad revisor och tre förtroendevalda revisorer. Revisorerna utses för ett år i taget. Till auktoriserad revisor i föreningen valdes revisionsfirman Ernst & Young AB, med auktoriserade revisorn Lars Träff som huvudansvarig. Som förtroendevalda revisorer omvaldes Torvald Carlsson, Lars Falck, och Anders Åbyhammar. Stämman beslutade därutöver om arvoden till styrelsen och övriga förtroendevalda, såväl fasta årsarvoden som dagarvoden och reseersättningar. Stämman utsåg även nio ledamöter till valberedningen för tiden fram till och med 2011 års ordinarie stämma.

Föreningsstämman beslutade om insatsutdelning med totalt 63 MSEK att fördelas på såväl inbetalt som emitterat insatskapital samt insatsemission med totalt 100 MSEK att fördelas med 25 procent på insatsgrundande omsättning och med 75 procent på inbetalda och emitterade medlemsinsatser. Utöver utdelning och emission beslutade styrelsen att inte utbetala återbäring och efterlikvid, med hänvisning till den lantbruksnära delens otillfredsställande resultat.

Totalt antal utsedda fullmäktige var 101 personer, 97 var närvarande vid stämman. Samtliga styrelseledamöter och valda revisorer närvarande vid stämman.

### *Förtroenderåd*

Till föreningen finns ett förtroenderåd knutet. I förtroenderådet ska styrelseordföranden i distrikt och organisationsmedlem ingå. Utöver dessa kan styrelsen utse ytterligare ledamöter. Förtroenderådets roll är att vara rådgivare till koncernstyrelsen i utvecklingsfrågor av mer långsiktig karaktär samt att förmedla information mellan styrelsen och distrikten. Förtroenderådet har även till uppgift att ta del i beredning av principiella frågor och att nominera ledamöter till föreningens valberedning.

### *Förtroenderådet 2010*

Till ledamöter i förtroenderådet har styrelsen, utöver de obligatoriska ledamöterna enligt ovan, utsett två representanter för lokalföreningarna. Vid förtroenderådets möten deltar även koncernstyrelsen, föreningens förtroendevalda revisorer och ordförande i valberedningen, om denne inte ingår i den ovan nämnda kretsen. Förtroenderådet har haft tre protokollförda möten under året.

### *Valberedning*

Valberedningens uppgift är att förbereda och lämna förslag till beslut om val av ledamöter i koncernstyrelsen och revisorer samt arvoden och ersättningar till dessa, samt lämna förslag till arvode och ersättningar till övriga förtroendevalda. Valberedningen ska bestå av 7-13 ledamöter och väljas av ordinarie föreningsstämma. Valberedningen utser inom sig ordförande.

Utgångspunkt för valberedningens arbete är en bedömning av om styrelsen är ändamålsenligt sammansatt vad gäller kompetens utifrån föreningens aktuella situation och framtida inriktning. Underlag för bedömningen är bland annat en utvärdering av styrelsens arbetsmetoder och beslutsprocesser, utförd av oberoende part på styrelseordförandens uppdrag och i samråd med valberedningen. Eventuell nyrekrytering till styrelsen sker därefter utifrån en av valberedningen framtagen kravspecifikation.

### *Valberedning 2010*

Under 2010 har valberedningen bestått av nio personer, Lars Reyier, ordförande, Per-Olof Malm, vice ordförande samt Magnus Aaby-Ericsson, Håkan Christensson, Kjell Eriksson, Anders Hansson, Kerstin Mood, Karola Reuterström och Christer Samuelsson. I samband med föreningsstämman den 5 maj avgick Lars Reyier och Kerstin Mood. Till nya ledamöter valdes Viktoria Josefsson och Sören Lundström. Till ny ordförande efter Lars Reyier valdes Per-Olof Malm och till ny vice ordförande Kjell Eriksson.

### *Koncernstyrelse*

Styrelsens övergripande uppgift är att för medlemmarnas räkning förvalta föreningens angelägenheter så att medlemmarnas ekonomiska intressen tillgodoses på bästa möjliga sätt. Styrelsen ansvarar för föreningens organisation och förvaltningen av föreningens angelägenheter samt för att kontrollen av bokföringen, medelsförvaltningen och ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande. Styrelsen beslutar om koncernens övergripande



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

Arbetet i styrelsen styrs av en arbetsordning som bland annat reglerar arbetsfördelning och ansvar mellan styrelsen, ordföranden och vd. Arbetsordningen uppdateras och fastställs minst en gång per år, normalt vid det konstituerande styrelsemötet.

Styrelsen i Lantmännen ska bestå av lägst 7 och högst 13 ledamöter samt av verkställande direktören. Styrelsen utser inom sig ordförande. Inom styrelsen finns ett revisionsutskott, ett ersättningsutskott och ett ägarutskott. Syftet med utskotten är att fördjupa och effektivisera styrelsens arbete samt att bereda ärenden inom respektive område. Utskotten har inte någon beslutsrätt. Ledamöter i utskotten utses av styrelsen vid det konstituerande styrelsemötet. Instruktioner för utskotten ingår i styrelsens arbetsordning.

#### Styrelsens arbete under 2010

Sedan ordinarie föreningsstämma den 5 maj 2010 består styrelsen av nio ledamöter som valts av stämman, tre representanter för de anställda samt vd. Chefen för den koncerngemensamma enheten Juridik är styrelsens sekreterare. Ingen av de stämmovalda styrelseledamöterna har anställningsliknande förhållande med Lantmännen. Till ordförande har styrelsen utsett Thomas Bodén. Styrelsens sammansättning framgår av presentationen, se ► sid 138-140

Under året har styrelsen haft 17 sammanträden, varav 4 per telefon och 2 per capsulam. Av tabellen nedan framgår styrelseledamöternas närvaro vid mötena.

#### Deltagare i koncernstyrelsemöten 2010

	15 jan Per Capsulam	9 feb Tele- möte	18 feb	8 apr	19 apr Tele- möte	29 apr	5 maj Konstituerande styrelsemöte	14-15 jun	22-23 jun	23 jul Tele- möte	2 sep	27-29 sep	10 okt Tele- möte	27 okt	12 nov Per Capsulam	7 dec	16-17 dec
Thomas Bodén	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Paul Bergqvist	●	●	●	●	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tommy Brunsärn	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Birgitta Carlander	●	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	—	●	●	●	●	●
Bengt-Olov Gunnarson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gert Gustavsson	●	●	●	●	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Görgen Kier	●	●	●	—	●	●	●	●	●	—	●	●	●	●	●	●	●
Nils Lundberg	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Thomas Magnusson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Helle Kruse Nielsen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	—	●
Anitra Steen	●	●	●	—	●	●	●	●	●	●	●	—	●	●	●	●	●
Hans Wallemyr	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	—	—	●	●	●	●	●
Björn Wallin	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Per Strömberg	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Närvarande — Ej närvarande

Paul Bergqvist avgick som styrelseledamot 2010-05-05.

Helle Kruse Nielsen invaldes som styrelseledamot 2010-05-05.

Under året har styrelsen bland annat fattat beslut om att öka ägarandelen i Bakehouse, från 63 till 100 procent, samt om att förvärva Könicke Baummaschinen, som importerar och säljer Volvos anläggningsmaskiner i Tyskland. Beslut har vidare fattats om att bland annat stänga division Lantbruks foderfabrik i Norrköping, att avyttra Lantmännen SweChick samt att avyttra cirka 40 fastigheter.

Vid två möten har föreningens revisorer deltagit.

#### Revisionsutskottet

Revisionsutskottet har till uppgift att vara beredningsorgan i frågor avseende riskbedömning, intern kontroll, finansiell rapportering och revision. Utskottets arbete ska säkerställa att risker hanteras på rätt sätt, att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs samt att ändamålsenliga relationer upprätthålls med de externa revisorerna. Utskottet ska tillse att externa revisorers oberoende ställning upprätthålls och utvärdera revisionen och ge information till valberedningen om utfallet. Koncernens internrevision rapporterar direkt till revisionsutskottet.

Utskottet består av Birgitta Carlander, ordförande, samt Nils Lundberg och Hans Wallemyr. Chefen för internrevisionen är sekreterare. Ledamöterna utses för ett år i taget. Förutom att protokoll från revisionsutskottets möten distribueras till styrelsen, rapporterar utskottets ordförande alla viktiga frågor muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde. Utskottet har haft fyra protokollförda möten under året. Av tabellen nedan framgår ledamöternas närvaro vid mötena.

#### Revisionsutskottet, deltagande och antal möten 2010

	5 feb	28 apr	22 jul	26 okt
Birgitta Carlander	●	●	●	●
Nils Lundberg	●	●	●	●
Hans Wallemyr	●	—	●	●

● Närvarande — Ej närvarande

### Ersättningsutskottet

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

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Thomas Bodén, ordförande, samt Paul Bergqvist och Anitra Steen samt vd Per Strömberg som adjungerad ledamot. Efter föreningsstämman ersattes Paul Bergqvist av Helle Kruse Nielsen. Koncernens HR-direktör är sekreterare. Ledamöterna utses för ett år i taget.

Förutom att protokoll från ersättningsutskottets möten distribueras till styrelsen, rapporterar utskottets ordförande alla viktiga frågor muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde.

Utskottet har haft fem protokollförda möten under året. Av tabellen nedan framgår ledamöternas närvaro vid mötena.

Ersättningsutskottet, deltagande och antal möten 2010

	11 jan	16 feb	29 apr	1 sep	16 nov
Thomas Bodén	●	●	●	●	●
Paul Bergqvist	●	●	●		
Helle Kruse Nielsen				●	●
Anitra Steen	●	●	●	●	●
Per Strömberg	●	●	●	●	●

● Närvarande    — Ej närvarande

Paul Bergqvist avgick vid stämman 2010-05-05.

Helle Kruse Nielsen invaldes vid stämman 2010-05-05.

### Ägarutskottet

Ägarutskottet har till uppgift att vara beredningsorgan i frågor om ägande och ägarorganisation i koncernen. Ägarutskottets arbete syftar till att säkerställa att arbetet med ägar- och medlemsfrågor hanteras i enlighet med föreningslag och stadgar. Vidare syftar arbetet till att utveckling av stadgar, organisation och förhållandet till förtroendevalda och ägare sker på ett sådant sätt att verksamheten över tiden anpassas till förändringar i samhälle och affärsliv.

Utskottet består av Bengt-Olov Gunnarson, ordförande, Thomas Magnusson och Björn Wallin samt Lantmännens chefsjurist Lena Weman. Koncernens medlemschef är sekreterare. Ledamöterna utses för ett år i taget.

Ägarutskottet, deltagande och antal möten 2010

	12 jan Telemöte	5 feb	12 apr	14 okt	29 nov
Bengt-Olov Gunnarson	●	●	●	●	●
Björn Wallin	—	—	●	●	●
Thomas Magnusson	—	●	●	●	●
Lena Weman	●	—	—	—	●

● Närvarande    — Ej närvarande

Förutom att protokoll från ägarutskottets möten distribueras till styrelsen, rapporterar utskottets ordförande alla viktiga frågor muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde. Utskottet har haft fem protokollförda möten under året. Av tabellen ovan framgår ledamöternas närvaro vid mötena.

### Vd och koncernledning

Verkställande direktören, tillika koncernchef, utses av styrelsen och ansvarar för den löpande förvaltningen av föreningen. Arbetsfördelningen mellan styrelse och vd regleras i styrelsens arbetsordning. Lantmännens koncernledning består för närvarande av 10 ledamöter nämligen vd, divisionschefer och samtliga chefer för gemensamma funktioner. Koncernledningens sammansättning framgår av presentationen, se ► sid 141

Koncernledningen sammanträder som regel var sjätte vecka. Koncernledningen har det övergripande samordningsansvaret för koncernen.

### Internrevision

Internrevisionen är en, i förhållande till övriga koncernen, oberoende verksamhet, som ska bedriva objektiv sättnings- och rådgivningsverksamhet. Internrevisionen ska, på ett systematiskt och strukturerat sätt, utvärdera och därigenom bidra till ökad effektivitet i koncernens riskhantering, styrning och kontroll samt i koncernens ledningsprocesser.

Internrevisionen rapporterar väsentliga iakttagelser och förbättringsförslag till koncernens styrelse via revisionsutskottet och även till den operativa verksamheten. Internrevisionen granskar hela koncernen och är även den oberoende granskningsfunktionen för Lantmännen Finans AB enligt Finansinspektionens krav. Förutom de granskningar som utförs enligt internrevisionsplanen stödjer funktionen koncernens styrelse och ledning med utredningar och rådgivning.

Under 2010 har Internrevision identifierat övergripande risker i koncernen, utfört granskningar både inom divisionerna och i de gemensamma funktionerna, samt upprättat en internrevisionsplan för 2011. Internrevision deltar även i olika styrgrupper och kommittéer för att erhålla väsentlig information och vara remissinstans i frågor avseende riskhantering, intern styrning och kontroll.

### Extern revision

Antalet ordinarie revisorer är fyra varav en auktoriserad och tre förtroendevalda. Samtliga revisorer är valda av stämman. Auktoriserade revisorer är revisionsfirman Ernst & Young och revisorernas arbete leds av auktoriserade revisorn Lars Träff. Förtroendevalda revisorer är Torvald Carlsson, Lars Falck och Anders Åbyhammar. Samtliga revisorer utses av stämman för ett år i taget.

# Styrelsens rapport om intern kontroll avseende finansiell rapportering

*Styrelsens rapport om intern kontroll har inte granskats av föreningens revisorer.*

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för intern kontroll regleras i den svenska lagen om ekonomiska föreningar. Styrelsens ansvar regleras även i svensk kod för styrning av lantbrukskooperativa föreningar och föreningsföretag (Föreningskoden). Enligt Föreningskoden ska styrelsen avge rapport över hur väl den interna kontrollen avseende finansiell rapportering fungerat under det senaste räkenskapsåret. Som framgår under avsnittet Föreningsstyrningsrapport på ► sid 133 har Lantmännens styrelse valt att endast uttala sig om hur den interna kontrollen organiserats.

Nedan följer en beskrivning av de viktigaste inlagen i föreningens system för internkontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen.

Internkontroll avseende den finansiella rapporteringen är en process som involverar koncernens styrelse, revisionsutskottet, vd, ledning och övriga medarbetare och som utformats för att ge en försäkran om tillförlitligheten i den finansiella rapporteringen. Den interna kontrollens övergripande syfte är att skydda ägarnas investeringar och föreningens tillgångar.

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen och innefattar de värderingar och den etik som Lantmännen-koncernen kommunicerar och verkar utifrån samt koncernens organisationsstruktur, ledarskap, beslutsvägar, befogenheter, ansvar samt den kompetens som medarbetarna besitter. Andra viktiga områden i Lantmännens interna kontroll är kommunikation och information samt uppföljning.

Lantmännenkoncernens värderingar utgör ett långsiktigt åtagande kopplat till uppdrag och affärsidé, mål och strategier

och vägleder medarbetarna i den dagliga verksamheten. Koncernen har som ambition att ”ansvar från jord till bord” ska genomsyra samtliga handlingar, både internt och externt. Under 2008 upprättade, fastställde och kommunicerade styrelsen en uppförandekod för koncernen. Under 2010 har implementeringen fortsatt med omfattande utbildningsinsatser för att säkerställa att samtliga medarbetare och övriga som omfattas av uppförandekoden, till exempel leverantörer, tar del av denna och förstår den.

Styrelsen har det övergripande ansvaret för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Styrelsen har fastställt en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och som reglerar styrelsens och dess utskotts inbördes arbetsfördelning. Ett revisionsutskott finns som löpande rapporterar till styrelsen.

I Lantmännen arbetas det kontinuerligt med att säkerställa rätt kompetens på nyckelpositioner såväl för de gemensamma funktionerna som inom de olika affärsområdena. Utöver detta finns policys för viktiga områden som definierar ansvar och befogenheter samt riktlinjer för tillvägagångssätt. Policys finns tillgängliga på Lantmännens intranät. För den finansiella rapporteringen finns även upprättat en ekonomihandbok.

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

# Styrelse

För uppgifter om styrelsen ► Se sid 140

Gert Gustavsson



Tommy Brunsärn

Thomas Bodén

Anitra Steen

Thomas Magnusson



Görgen Kier

Per Strömberg

Hans Wallemyr



Birgitta Carlander



Björn Wallin



Helle Kruse Nielsen



Bengt-Olov Gunnarson



Nils Lundberg

# Styrelse

Styrelsen består av tio ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Ordinarie föreningsstämma hålls den 4 maj 2011.

Innehav av förlagsandelar och emissionsinsatser 31 dec 2010.

## Thomas Bodén *Ordförande*

Noraström  
Född: 1947  
Ledamot sedan 2000  
Andra uppdrag i Lantmännen: Scandinavian Farmers, Viking Malt Oy, Ersättningsutskottet  
Utbildning: Företagsekonomi, pedagogik, sociologi, officersutbildning Flygvapnet  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare  
Produktion: Nöt- och lammkött, grovoder, skog  
Emissionsinsatser: 663 736 SEK  
Emissionsinsatser närliggande: 16 199 SEK  
Förlagsandelar: 100 000 SEK

## Bengt-Olov Gunnarson *Vice ordförande*

Borensberg  
Född: 1951  
Ledamot sedan 2005  
Andra uppdrag i Lantmännen: Scandinavian Farmers, Viking Malt Oy, Ågarutskottet  
Utbildning: Lantmästare  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare  
Produktion: Växtodling, skog och vindkraft  
Andra uppdrag: Stiftelsen Lantbruksforskning  
Emissionsinsatser: 201 334 SEK\*  
Förlagsandelar: 100 000 SEK  
Förlagsandelar närliggande: 50 000 SEK

## Birgitta Carlander

Lerdala  
Född: 1952  
Ledamot sedan 2000  
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet, SL-stiftelsen, Ordförande i VL-stiftelsen och Cerealia Stiftelsen  
Utbildning: Ekonomagronom  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare  
Produktion: Smågrisproduktion med 500 egna suggor plus rekrytering  
Andra uppdrag: Länsförsäkringar Livs, Försäkringsföretagarförening, vice ordförande Skaraborgs Läns Sjukhem, HaGe Kiel  
Emissionsinsatser: 194 213 SEK

## Helle Kruse Nielsen

Danmark  
Född: 1953  
Ledamot sedan 2010  
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet  
Utbildning: Civilekonom  
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag  
Andra uppdrag: Styrelsesledamot i AkerBioMarine ASA, Gumlink A/S, Swedbank AB, Niels Adlers Stipendiefond, NewWaveGroup AB, Oriflame SA  
Emissionsinsatser: 0

## Nils Lundberg

Skivarp  
Född: 1958  
Ledamot sedan 2007  
Andra uppdrag inom Lantmännen: Revisionsutskottet, Scandinavian Farmers  
Utbildning: Ekonomagronom  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, 600 ha  
Produktion: Växtodling: sockerbeter, spannmål och raps  
Andra uppdrag: Betodlarna, Ljusterö Golf AB  
Emissionsinsatser: 1 469 393 SEK\*  
Förlagsandelar: 100 000 SEK\*  
Förlagsandelar närliggande: 90 000 SEK

## Thomas Magnusson

Tävellsås  
Född: 1950  
Ledamot sedan 2005  
Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet  
Utbildning: Lantbruks- och ekonomiutbildning  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare  
Produktion: Mjök, nötkött,  
Andra uppdrag: Vice ordf. LRF Riksförbundsstyrelse, Cogeca Presidency  
Emissionsinsatser: 112 909 SEK  
Förlagsandelar: 20 000 SEK

## Anitra Steen

Torps Gärd, Södermanland  
Född: 1949  
Ledamot sedan 2009  
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet  
Utbildning: Fil kand med beteende- och samhällsvetenskaplig inriktning  
Huvudsysselsättning: Konsult & styrelseuppdrag  
Andra uppdrag: Ordförande Telge Inköp AB, Ledamot i Svensk Handel och i SAS (till och med april 2010).  
Emissionsinsatser: 15 SEK

## Per Strömberg

Verkställande direktör och koncernchef  
Stockholm  
Född: 1963  
Ledamot sedan 2007  
Utbildning: Civilekonom med internationell inriktning  
Andra uppdrag: Li (Livsmedelsföretagen), Almond AB  
Förlagsandelar: 200 000 SEK

## Hans Wallemyr

Falköping  
Född: 1956  
Ledamot sedan 2007  
Andra uppdrag i Lantmännen: HaGe Kiel, Revisionsutskottet, Cerealiastiftelsen  
Utbildning: Lantbruk- och ekonomiutbildning  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare  
Produktion: Vindkraft, växtodling med potatis, skog, uppfojdning och utbildning av hopp- och dressyrhästar  
Andra uppdrag: Flyinge AB, Åsle Vind AB, Källeberg Vind AB  
Emissionsinsatser: 160 996 SEK\*

## Björn Wallin

Vattholma  
Född: 1964  
Ledamot sedan 2008  
Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet  
Utbildning: Ekonomagronom  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare  
Produktion: Växtodling  
Andra uppdrag: HaGe Kiel  
Emissionsinsatser: 812 801 SEK\*

## Tommy Brunsärn

Södertälje  
Född: 1959  
Ledamot sedan 2007  
Representant för Unionen  
Huvudsysselsättning: Inköpschef Lantmännen Cerealia, Järna

## Gert Gustavsson

Falkenberg  
Född: 1951  
Ledamot sedan 2002  
Representant för LO  
Huvudsysselsättning: Operatör foderfabrik

## Görgen Kier

Kristianstad  
Född: 1959  
Ledamot sedan 2008  
Representant för LO/Livs  
Huvudsysselsättning: Livsmedelsarbetare

## Styrelsens sekreterare

Lena Weman  
Chefsjurist  
Född: 1960  
Anställd: 2006  
Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet  
Utbildning: Jur kand och Master of Laws, Amsterdam  
Förlagsandelar: 20 000 SEK

## Revisorer

Förtroendevalda  
Torvald Carlsson  
Gamleby.  
Född: 1951  
Revisor sedan 2000  
Utbildning: Agronomekonom  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare  
Produktion: Växtodling, skog, integrerad grisproduktion  
Emissionsinsatser: 145 188 SEK

## Lars Falck

Kristianstad.  
Född: 1962  
Revisor sedan 2007  
Utbildning: Lantmästare  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare  
Produktion: Växtodling  
Emissionsinsatser: 207 898 SEK\*  
Förlagsandelar: 20 000 SEK\*

## Anders Åbyhammar

Fellingsbro.  
Född: 1956  
Revisor sedan 2005  
Utbildning: Lantmästare  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Redovisningskonsult  
LRF Konsult  
Produktion: Växtodling, skog, lamm, el/vattenkraft  
Emissionsinsatser: 114 009 SEK

Auktoriserad revisor

Lars Träff  
Ernst & Young, Stockholm

\* Genom bolag



Johan Karlström

Anette Rosengren

Per Olof Nyman

Lena Weman

Per Arfvidsson

Carl von Schantz

Monika Lekander

Per Strömberg

Håkan Pettersson

Elisabeth Wallin Mononen

## Koncernledning

Lantmännens koncernledning består av koncernchef, divisionschefer och chefer för gemensamma funktioner.

### Per Strömberg

Verkställande direktör och koncernchef

Född: 1963

Anställd: 2007

Utbildning: Civilekonom med internationell inriktning

Externa styrelseuppdrag: Li (Livsmedelsföretagen), Almondy AB

Förlagsandelar: 200 000 SEK

### Per Olof Nyman

Vice vd och ekonomi- och finansdirektör

Ansvarig: Strategi och affärsutveckling

Född: 1956

Anställd: 2008

Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi

Externa styrelseuppdrag: LRF Konsult, styrelseuppdrag i intressebolag; Viking Malt, VK Mühlen

Förlagsandelar: 220 000 SEK

### Per Arfvidsson

Varufödesdirektör

Född: 1962

Anställd: Från mars 2011

Utbildning: Civilingenjör Maskin

### Johan Karlström

Chef division Livsmedel

Född: 1965

Anställd: 2010

Utbildning: Civilekonom

Externt styrelseuppdrag: DLF (Dagligvaruleverantörernas förbund)

### Monika Lekander

Chef division Lantbruk

Född: 1953

Anställd: 2005

Utbildning: Civilingenjör, företagsekonomi och marknadsföring

Förlagsandelar: 100 000 SEK

### Håkan Pettersson

Chef division Maskin

Född: 1956

Anställd: 2002

Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi

Externa styrelseuppdrag: Ordförande

Maskinleverantörerna

### Anette Rosengren

Kommunikationsdirektör

Ansvarig: Kommunikation, Hållbar utveckling och R&D

Född: 1966

Anställd: 2008

Utbildning: Civilekonom

Förlagsandelar: 50 000 SEK

### Carl von Schantz

Chef division Energi

Född: 1973

Anställd: Januari 2011

Utbildning: Master of Business Administration, Kellogg School of Management (USA)

### Elisabeth Wallin Mononen

HR-direktör

Född: 1959

Anställd: 2005

Utbildning: Jur kand samt Master of business and administration, Chicago

Externt styrelseuppdrag: Arbetslivsresurs AR AB

Förlagsandelar: 20 000 SEK

### Lena Weman

Chefsjurist

Född: 1960

Anställd: 2006

Utbildning: Jur kand och Master of Laws, Amsterdam

Förlagsandelar: 20 000 SEK

# Finansiell översikt

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2001-2008 har inte räknats om enligt IFRS regelverk. 2009 redovisas dels enligt IFRS, dels enligt principer tillämpade i årsredovisningen för 2009. En mer detaljerad beskrivning av effekterna av övergången till IFRS på resultat- och balansräkning 2009 återfinns i Not 33 ► sid 121-123

Resultaträkningar i sammandrag, MSEK	2010	IFRS 2009	Redovisningsrådet								
			2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Nettoomsättning (exklusive punktskatter)	35 988	34 978	34 950	42 592	35 769	32 055	29 610	27 982	27 807	24 297	24 572
Resultat före avskrivningar	2 624	1 884	1 855	3 046	2 172	1 815	1 633	2 042	1 743	1 453	1 218
Av- och nedskrivningar	-1 565	-1 407	-1 550	-1 910	-1 302	-1 632	-1 513	-1 264	-1 100	-807	-791
Rörelseresultat	1 059	477	305	1 136	870	183	120	778	643	646	427
Finansiella intäkter och kostnader	-237	-373	-370	-434	-48	61	406	-58	-67	-76	56
Resultat efter finansiella poster	822	104	-65	702	822	244	526	720	576	570	483
Återbäring, efterlikvid <sup>1</sup>		-	-1	-122	-83	-64	-139	-199	-154	-161	-144
Skatt, minoritet	-97	78	-7	-22	-151	152	124	-138	-89	-66	-100
Årets resultat	725	182	-73	558	588	332	511	383	333	343	239

<sup>1</sup> Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid på samma sätt som utdelning. Inkluderar lokal återbäring/efterlikvid 2001-2005. Redovisade belopp kan inkludera justering avseende föregående år.

Balansräkningar i sammandrag, MSEK	2010	IFRS 2009	Redovisningsrådet								
			2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Goodwill	2 779	3 030	3 078	3 386	2 510	2 512	1 785	1 872	2 008	445	584
Övriga immateriella anläggningstillgångar	713	748	391	459	444	416	327	325	268	50	69
Materiella anläggningstillgångar	9 758	10 798	10 667	10 974	8 915	7 661	7 348	6 596	6 666	5 662	5 411
Övriga anläggningstillgångar	2 094	3 581	3 313	3 140	2 324	2 433	2 190	2 033	2 023	1 830	1 727
Summa anläggningstillgångar	15 344	18 157	17 449	17 959	14 193	13 022	11 650	10 826	10 965	7 987	7 791
Varulager	5 224	5 646	5 646	7 059	6 303	4 804	4 622	4 495	4 633	4 752	4 321
Övriga omsättningstillgångar	5 572	5 436	5 411	7 266	7 797	6 695	7 256	6 762	6 336	5 618	6 070
Kassa och bank, likvida medel	869	391	385	269	450	822	1 040	573	513	469	377
Summa omsättningstillgångar	11 665	11 473	11 442	14 594	14 550	12 321	12 918	11 830	11 482	10 839	10 768
Summa tillgångar	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343	24 568	22 656	22 447	18 826	18 559
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	10 390	10 140	10 148	10 528	9 483	9 038	8 872	8 337	7 998	7 805	7 521
Eget kapital, minoritetens andel	32	85	69	56	289	328	388	341	321	306	315
Summa eget kapital	10 422	10 225									
Avsättningar			2 206	2 371	2 952	2 978	3 021	2 577	2 743	2 678	2 696
Långfristiga skulder	7 320	9 523	6 951	8 220	5 379	5 454	3 045	4 268	4 098	1 577	1 704
Kortfristiga skulder	9 267	9 882	9 517	11 378	10 640	7 545	9 242	7 133	7 287	6 460	6 323
Summa eget kapital och skulder	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343	24 568	22 656	22 447	18 826	18 559
Nettolåneskuld	7 501	9 739	9 289	11 654	8 413	6 581					
Insatsutdelning, insatsemission <sup>1</sup>	245	163	163	167	201	155	150	88	38	38	194
Återbäring och efterlikvid <sup>2</sup>	95	1									

<sup>1</sup> Enligt styrelsens förslag 2010.

<sup>2</sup> Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid på samma sätt som utdelning.



Nyckeltal	2010	IFRS 2009	Redovisningsrådet								
			2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Rörelsemarginal, %	2,9	1,4	0,9	2,6	2,4	1	0	3	2	3	2
Vinstmarginal, %	2,0	0,5	-0,2	1,3	1,6	1	2	1	1	1	1
Kapitalomsättningshastighet, ggr	1,9	1,6	1,7	2,1	2,0	-	-	-	-	-	-
Avkastning på eget kapital, %	7,0	1,8	-0,7	6,8	7,3	4	8	7	6	6	5
Avkastning på operativt kapital, %	5,7	2,2	1,4	5,6	5,3	-	-	-	-	-	-
Soliditet, %	38,6	34,5	35,4	32,5	34,0	37	38	38	37	43	42
Nettoskuldsättningsgrad, ggr	0,7	0,9	0,9	1,1	0,9	-	-	-	-	-	-
Medelantal anställda	10 350	10 552	10 552	12 671	12 830	12 833	12 230	11 387	12 178	10 268	10 402

För åren 2001-2006 redovisas endast heltalsuppgifter

Kassaflödesanalyser i sammandrag, MSEK	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	2 131	1 138	1 153	1 454	1 317	1 223	1 425	1 216	1 161
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	26	2 417	-730	-1 235	-764	1 053	418	-296	527
Kassaflöde från investering i immateriella och materiella anläggningstillgångar	-684	-1 328	-2 284	-2 112	-1 427	-1 007	-680	-589	-641
<b>Operativt kassaflöde</b>	<b>1 473</b>	<b>2 227</b>	<b>-1 861</b>	<b>-1 893</b>	<b>-874</b>	<b>1 269</b>	<b>1 163</b>	<b>331</b>	<b>1 047</b>
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter <sup>1)</sup>	-105	9	-1 060	423	-1 108	-77	-62	-2 715	-
Årets totala kassaflöde	512	131	-233	-400	-640	552	519	49	92
Likvida medel vid årets slut	869	391	269	484	875	1 539	1 086	513	469

<sup>1)</sup> 2010 bland annat förvärv av 37% i Bakehouse samt försäljning av SweChick, Ecobrånse och Conagri  
2009 bland annat förvärv av 38% i Bakehouse samt försäljning av Färskbröd Sverige  
2008 bland annat förvärv av Euro-Bake, Eurobuns och Baco samt försäljning av Weibull Trägård och Granngården  
2007 bland annat förvärv av minoriteten i Kronfågel och försäljning av Anacyen  
2006 bland annat förvärv av Belpankoncernen och Aspen  
2003 bland annat förvärv av Schulstad.

# Ordlista och definitioner

**Avkastning på eget kapital** • Avkastning på eget kapital beräknas som periodens resultat, där ingående återbäring och efterlikvid har återlagts, dividerat med genomsnittligt eget kapital.

**Avkastning på operativt kapital** • Avkastning på operativt kapital beräknas som rörelseresultatet dividerat med genomsnittligt operativt kapital.

**Azofärgämnen** • En stor grupp av ämnen som innehåller den kemiska azofunktionen, som ger färgegenskaper. Det används för att färga textilier och läder men också i viss livsmedelsproduktion.

**B2B** • Business to business, icke konsumentrelaterad försäljning.

**B2C** • Business to consumer, konsumentrelaterad försäljning.

**Betalningsberedskap** • Kassa, bank och beviljade krediter som enligt bestämmelser i gällande låneavtal kan nyttjas.

**Bioenergi** • Framställs av biomassa som kontinuerligt nybildas. Med biomassa avses biologiskt material som inte omvandlas kemiskt eller biologiskt i någon större grad. Bioenergi är en förnybar energikälla vars andel av den totala energianvändningen har ökat de senaste decennierna.

**Biologisk mångfald** • En term som beskriver mångfalden av livsformer och arter i ett ekosystem. Ett ekosystem är ett levande biologiskt samhälle i en specifik fysisk miljö.

**Cash Race** • Projekt för att förbättra Lantmännens rörelsekapital.

**Ekologisk odling** • I den ekologiska odlingen tillåts inte användning av mineralgödsel eller kemiska bekämpningsmedel. Odlingen utnyttjar i stället naturliga processer för att bevara jordens bördighet och motverka angrepp på grödan. En väl avvägd växtföljd är viktig och ofta krävs djur på gården.

**Ekosystem** • Ett ekosystem är en avgränsad del av naturen. Ekosystemet består dels av det levande som finns inom systemet (växter, djur, mikroorganismer), dels av det icke levande (vatten, vind, mineraler).

**Ekosystemtjänst** • De tjänster som ekosystem tillhandahåller "gratis" och som på något sätt gynnar människan. Exempelvis vattenrening, pollinering, naturlig skadedjursbekämpning och att bördig jord bildas.

**FAME** • Fatty Acid Methyl Ester, som också benämns biodiesel.

**Finansiella tillgångar** • Finansiella fordringar, kortfristiga placeringar samt kassa och bank.

**Fossila bränslen** • Ej förnybara energikällor till exempel kol, naturgas och olja. Vid förbränning av fossila bränslen bildas bland annat koldioxid varvid atmosfären får ett nettotillskott av koldioxid som bidrar till en förstärkt växthuseffekt.

**Förnybara energikällor** • Förnyas kontinuerligt och exempel på sådana är sol, vind, vatten och biobränslen.

**GI** • Glykemiskt index. Anger hur snabbt kolhydrater bryts ner i kroppen.

**GRI** • GRI ger ut riktlinjer för hållbarhetsredovisning som på frivillig basis kan användas av organisationer för att redovisa miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekter av deras verksamhet, produkter och tjänster.

**Genomsnittligt kapital** • Genomsnittligt kapital beräknas på ingående balans och utgående balans varje månad som ingår i den redovisade perioden, det vill säga tretton perioder för helår. Samtliga genomsnittliga kapitalmätt beräknas på detta sätt.

**Global Compact** • Ett internationellt ramverk för företag som arbetar efter universellt accepterade principer för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö samt mot korruption.

**GMO** • Genmodifierade organismer, växter med egenskaper som tillförts med hjälp av genteknik.

**GreenLine** • Lantmännens samlingsnamn för att säkerställa hållbara och säkra transporter med god ekonomi.

**IFRS** • International Financial Reporting Standards, ett regelverk för redovisning.

**Interventionspris** • Det garantipris som EU betalar för kvarnvet, korn och majs.

**Kapitalomsättningshastighet** • Nettoomsättning i förhållande till genomsnittligt operativt kapital.

**Klimatdeklaration** • Redovisar en produkts klimatpåverkan under hela dess livscykel. Baseras på vetenskapliga metoder enligt internationella standarder och uttrycks i koldioxidequivalerter.

**Koldioxidequivalerter** • Enhet som gör det möjligt att jämföra klimatpåverkan från olika växthusgaser.

**LEAD** • (Learn, Engage, Analyze, Do). Lantmännens metod för systematiskt och långsiktigt förändringsarbete.

**LDL-kolesterol** • (Låg Densitets Lipoprotein) eller det onda kolesterolet. För höga halter är en riskfaktor för hjärt- och kärlsjukdom.

**Nettolåneskuld** • Nettolåneskulden utgörs av de räntebärande skulderna, inklusive pensionsskuld och upplupet räntenetto, med avdrag för finansiella tillgångar.

**Nettoskuld sättningsgrad** • Nettolåneskulden i förhållande till summan av eget kapital och minoritetsintressen.

**Operativt kapital** • Operativt kapital beräknas som icke räntebärande tillgångar minus icke räntebärande skulder. Skattefordringar och skatteskulder inräknas inte i det operativa kapitalets tillgångar och skulder.

**Performance Management** • En process för att fastställa förväntningar och utvärdera prestation i syfte att se till att varje enhet och varje anställd bidrar till den övergripande organisationens mål.

**Precisionsodling** • Innebär en anpassning av åtgärder till det aktuella behovet på varje del av fältet, både i tid och rum.

**R&D** • Research and Development. Forskning och utveckling.

**RME** • Rapsmetylester som också benämns biodiesel.

**RSPO** • Roundtable on Sustainable PalmOil. Internationell rundabordsprocess för att ta fram kriterier för hållbar palmolja.

**RTRS** • Round Table on Responsible Soy. Internationell rundabordsprocess för att ta fram kriterier för hållbar soja.

**Räntetäckningsgrad** • Räntetäckningsgraden beräknas som rörelseresultatet plus ränteintäkterna dividerat med räntekostnaderna.

**Rörelsemarginal** • Rörelsemarginalen beräknas som rörelseresultatet i procent av årets nettoomsättning.

**Shape** • Projekt för att effektivisera Lantmännens arbetssätt.

**Slam** • Restprodukt från avloppsreningsverk som kan användas som gödselmedel, främst som fosforkälla, på jordbruksmark. Slammet, som innehåller biologiskt nedbrytbart material och växtnäringsämnen, kan även innehålla oönskade ämnen som till exempel tungmetaller. Därför är kvalitetssäkring före spridning till åkermark viktig.

**Soliditet** • Summan av eget kapital och minoritetsintressen i procent av balansomslutningen.

**Transfetter** • Transfett bildas när flytande växtoljor "härdas". Härdning är en teknik som används i livsmedelsindustrin för att göra fetter hårdare så att produkterna får önskad sprödhet, fasthet och smältpunkt.

**Vinstmarginal** • Vinstmarginal beräknas som årets resultat i procent av årets nettoomsättning.

# Adresser



## Lantmännen ek för

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30192, 104 25 Stockholm  
Tel: 08-657 42 00  
Organisationsnummer: 769605-2856  
info@lantmannen.com  
www.lantmannen.com

## Division Lantbruk

Von Troils väg 1  
205 03 Malmö  
Tel: 040-22 54 00  
www.lantmannen.com

Växtförädling och utsäde  
(tidigare Lantmännen SW Seed)  
Onsjövägen 13  
268 81 Svalöv  
Tel: 0418 – 66 70 00  
www.swseed.com

## Lantmännen Lantbruk Sverige

Von Troils väg 1  
205 03 Malmö  
Tel: 040-22 54 00

Kundtjänst  
tel: 0771-111 222

www.lantmannen.se/lantbruk

## Lantmännen Bygglant

Skvadronvägen 11  
Box 1743  
701 17 Örebro  
Tel: 019-605 17 00  
www.bygglant.se

## Lantmännen Krafft

Kvarngatan 2  
311 32 Falkenberg  
Tel: 020-30 40 40  
www.krafft.nu

## Division Maskin

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30192, 104 25 Stockholm  
Tel: 08-657 42 00  
www.lantmannen.com

## Lantmännen Maskin

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

## Lantmännen Agro Oil

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30192  
104 25 Stockholm  
Tel: 08-657 42 00  
www.agrol.se

## Swecon

Bolindervägen 100  
Box 55  
631 02 Eskilstuna  
Tel: 016-42 95 00  
www.swecon.se

## Division Energi

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30192, 104 25 Stockholm  
Tel: 08-657 42 00  
www.lantmannen.com

## Lantmännen Agroetanol

Hanolmsvägen 69  
Box 932  
601 19 Norrköping  
Tel: 011-15 52 00  
www.agroetanol.se

## Lantmännen Agroenergi

Datorgatan 4  
Box 5  
561 21 Huskvarna  
Tel: 036-38 93 00  
www.agroenergi.se  
www.agrol.se

## Lantmännen Aspen

Iberovägen 2  
430 63 Hindås  
Tel: 0301-23 00 00  
www.aspen.se

## Lantmännen Reppe

Stora Råppevägen 73  
352 50 Växjö  
Tel: 0470-704 100  
www.reppe.se

## Division Livsmedel

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30192, 104 25 Stockholm  
Tel: 08-657 42 00  
www.lantmannen.com

## Lantmännen Cerealia

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30192  
104 25 Stockholm  
Tel: 08-657 42 00  
www.lantmannen.com

## Lantmännen Unibake

Emil Möllers Gade 41  
DK-8700 Horsens  
Danmark  
Tel: +45 7628 5000  
www.lantmannen-unibake.com

## Lantmännen Kronfågel

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30174  
104 25 Stockholm  
Tel: 08-685 42 00  
www.kronfagel.se  
www.danpo.com

## Lantmännen Doggy

Doggyvägen 1  
447 84 Vårgårda  
Tel: 0322-66 65 00  
www.doggy.se



KLIMATKOMPENSERAT  
PAPPER  
www.antalise.se



Form & produktion: Wildeco

Foto: Johan Olsson, sid 14: Hans Jonsson, sid 51: M. Ljungström/Scandphoto, Lantmännens bildbank.

Tryck: Tryckt hos TMG Sthlm. Papper: Cocoon – 100% returfiberbaserat papper. Åldersbeständigt och tillverkat av insamlat kontorspapper som avfärgats och renats i en miljövänlig process med den allra senaste tekniken. Detta papper är klimatkompenserat för alla fossila utsläpp genom trädplantering i Moçambique. Produktionen är miljödeklarerad enligt Ecomark (www.tmgsthlm.se/ecomark). Totalt CO<sub>2</sub>: 8 617 kg. Total energiåtgång: 27 131 kWh.

Följ oss även på [Facebook.com/jordtillbord](https://www.facebook.com/jordtillbord) och [Twitter.com/lantmannen](https://www.twitter.com/lantmannen)

Vill du jobba på Lantmännen? Registrera ditt cv på [lantmannen.com/cv](http://lantmannen.com/cv) eller [facebook.com/lantmannencareer](https://www.facebook.com/lantmannencareer)

## **Bra mat från Lantmännen**

Vår gröna grodd på förpackningen står för ansvarsfullt producerad mat. Mat som vi anstränger oss för att ta fram på ett hållbart sätt, från jord till bord.



Lantmännen

