

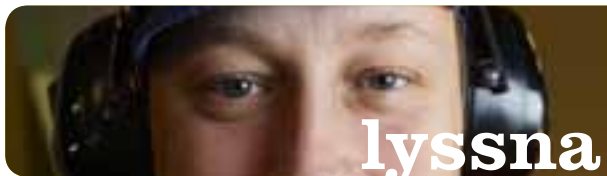
Lantmännens Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning

2011



” **Lantmännen tar ansvar
från jord till bord**


Lantmännen



lyssna

Visste du att du kan lyssna på utvalda delar av Lantmännens års- och hållbarhetsredovisning på din dator eller direkt i din mobil? Läs mer på www.lantmannen.com

Om oss

Här får du bland annat information om koncernen samt hur styrelseordförande och vd ser på året som gått och utvecklingen framöver. En tydlig beskrivning av våra strategier, våra varumärken och våra fokusområden för lönsam tillväxt finns också här.



Lantmännen i siffror	2
Verksamheterna	4
Viktiga händelser	6
Ordföranden har ordet	8
Vd har ordet	10
Starka varumärken	12
Bondeägt och bondestyrt	14
Ägarnytta	16
Spannmål är vår röda tråd	17
Vår strategi	18
Våra finansiella mål	20
Våra effektivitetsplattformar	22
Lönsam tillväxt	24
Riskhantering och styrning	26
NorDiet	31

Våra divisioner

Lantmännens fyra divisioner beskrivs med sina verksamheter och annan viktig information. Respektive divisionschef ger sin bedömning för 2012 av verksamheten och marknaden.



Division Lantbruk	32
Division Maskin	38
Division Energi	44
Division Livsmedel	48

Hållbarhetsredovisning

Här hittar du beskrivning av vårt arbete med ansvarstagande från jord till bord. Med fokus på våra medarbetare, leverantörsrelationer, effektiv resursanvändning och produkter med hållbara mervärden. Avsnittet avslutas med en sammanställning av de GRI-indikatorer vi uppfyller. En detaljerad beskrivning av våra hållbarhetsrelaterade indikatorer finns på www.lantmannen.com



Åkermarken som bas	58
Unika förutsättningar	60
Spannmålets möjligheter	62
I dialog med omvärlden	63
Våra medarbetare	65
Fokus ledarskap	68
Ansvarsfulla inköp	69
Fokus leverantörsuppföljning	72
Effektiv resursanvändning	73
Fokus hållbar proteinråvara	76
Hållbara mervärden	77
Om Hållbarhetsredovisningen, GRI	80

Årsredovisning

Lantmännens årsredovisning och noter för såväl Lantmännenkoncernen samt för moderföretaget Lantmännen ek för.



Innehållsförteckning	82
Förvaltningsberättelse	83
Koncernens resultaträkning	90
Utveckling per division	92
Koncernens övriga räkenskaper	95
Moderföretagets räkenskaper	99
Noter	104
Revisionsberättelse	141

Föreningsstyrningsrapport

Här beskrivs styrningen av koncernen som bygger på den svenska lagen om ekonomiska föreningar samt Föreningskoden.



Föreningsstyrningsrapport	143
Styrelsens rapport om intern kontroll	148
Styrelse och revisorer	149
Koncernledning	152

Finansiell översikt och fakta

Ordlista och definitioner	153
Finansiell översikt	154
Adresser	156

Kort om Lantmännen 2011

Lantmännen är en av Nordens största koncerner

inom lantbruk, energi, maskin och livsmedel. Lantmännen ägs av cirka 35 000 svenska lantbrukare och har fler än 10 000 anställda, är närvarande i 22 länder och omsätter 38 miljarder kronor.

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

Åkermarken och dess möjligheter är utgångspunkten för Lantmännen. Inom Lantmännen finns en rad verksamheter med stark anknytning till lantbrukarnas behov, till exempel lantbrukets förnödenheter, energi, maskin och byggnationer.

Som en ledande aktör inom livsmedel, energi, maskin och lantbruk arbetar vi för att driva utvecklingen mot ett sundare och bättre samhälle. Lantmännen är verksamma i alla delar av värdekedjan – från jord till bord.

Med kunden i fokus utvecklar och förädlar vi åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Lantmännen agerar på en internationell marknad där Sverige utgör basen för koncernens verksamhet.

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.



**35 000
lantbrukare**



**10 000
anställda**



**Närvarande
i 22 länder**



**Omsättning
38 miljarder
SEK**

Lantmännen i siffror 2011

Nettoomsättningen för koncernen uppgick till 37 896 MSEK (35 988), en ökning med 5 procent. Justerat för förändringar i koncernens sammansättning ökade nettoomsättningen med cirka 2 procent.

Rörelseresultatet uppgick till 1 204 MSEK (1 059) och justerat för jämförelsestörande poster avseende realisationsresultat och strukturkostnader, till 1 063 MSEK (1 223).

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 867 MSEK (822) och justerat för jämförelsestörande poster till 841 MSEK (946). Finansnettot uppgick till -337 MSEK (-237).

Årets resultat efter skatt uppgick till 720 MSEK (725).

Investeringarna i anläggningstillgångar uppgick under året till 1 431 MSEK (1 587).

Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till 781 MSEK (2 692).

Utdelning. Styrelsen har beslutat lämna utdelning i form av återbäring och efterlikvid med 1 procent, totalt 110 MSEK (95). Styrelsen föreslår stämman att besluta om 5 procent (5) utdelning på insatskapital, totalt 78 MSEK (68), samt en insatsemission på total 152 MSEK (177). Utdelning på förlagsinsatser föreslås med 6,75 procent (5,5), totalt 4 MSEK (3).

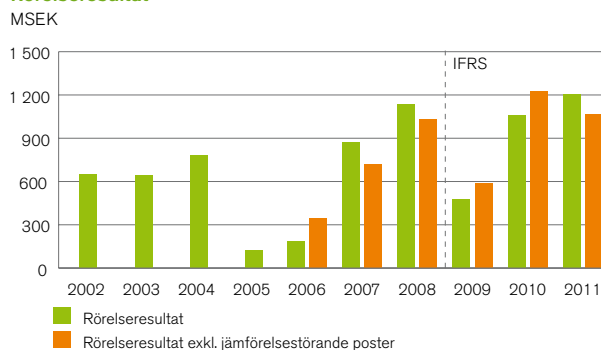
Övergång till IFRS

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 Lantmännens årsredovisning för år 2010 på ► sid 121-123. Ladda hem Lantmännens årsredovisningar på ► www.lantmannen.com/publikationer

Nettoomsättning



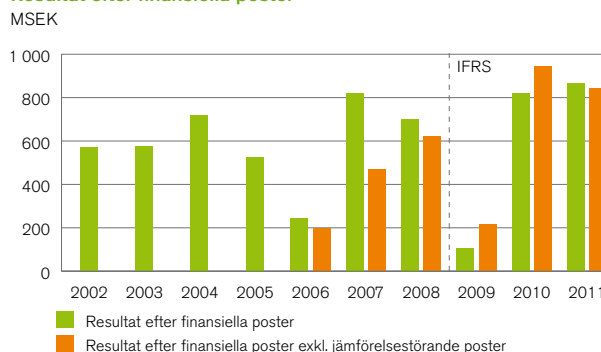
Rörelseresultat



Rörelsemarginal



Resultat efter finansiella poster



Lantmännens organisation



Nyckeltal	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	37 896	35 988
Rörelseresultat, MSEK	1 204	1 059
Rörelsemarginal, %	3,2	2,9
Resultat efter finansiella poster, MSEK	867	822
Årets resultat, MSEK	720	725
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	781	2 692
Avkastning på eget kapital, %	6,7	7,0
Avkastning på operativt kapital, %	6,5	5,7
Balansomslutning, MSEK	26 621	27 009
Nettolåneskuld, MSEK	7 186	7 501
Soliditet, %	41,1	38,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 431	1 587
Antal medlemmar	34 738	36 050
Medelantal anställda	10 296	10 350
varav kvinnor, %	30	31
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	387,4	381,5
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK, förädlingsvärde	51	48
Total sjukfrånvaro, %	3,7	4,0

Nyckeltal exklusive jämförelsestörande poster	2011	2010
Rörelseresultat, MSEK	1 063	1 233
Rörelsemarginal, %	2,8	3,4
Resultat efter finansiella poster, MSEK	841	946
Avkastning på eget kapital, %	5,9	7,8
Avkastning på operativt kapital, %	5,8	6,5

Försäljning per marknad, MSEK	2011	2010	Förändring
Sverige	20 136	20 049	0%
Danmark	4 883	4 573	7%
Tyskland	3 751	3 280	14%
Norge	3 320	2 669	24%
Storbritannien	1 516	1 260	20%
Belgien	606	643	-6%
Nederländerna	544	684	-20%
Polen	467	375	25%
Baltikum	429	340	26%
Finland	376	346	9%
Ryssland	302	223	35%
Övriga Europa	947	786	20%
USA	434	433	0%
Övriga världen	185	327	-43%
Summa	37 896	35 988	5%

För fler hållbarhetsrelaterade indikatorer, ladda ner bilagan från www.lantmannen.com och se Hållbarhetsredovisning ► sid 57-81
Ordlista och definitioner, se ► sid 153

För mer information kontakta

Per Olof Nyman t.f. vd och koncernchef ekonomi och finansdirektör per.olof.nyman@lantmannen.com Tel 08-657 42 47	Anette Rosengren Kommunikationsdirektör anette.rosengren@lantmannen.com Tel 08-657 43 19
---	--



Kallelse till föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Clarion Hotell, Ringvägen 98, Stockholm, onsdagen den 2 maj 2012.

Finansiell rapportering

Delårsrapport Q1	27 april 2012
Delårsrapport Q2	20 juli 2012
Delårsrapport Q3	26 oktober 2012

Distribution

Tryckt Årsredovisning och Hållbarhetsredovisning distribueras till dem som önskar. Sammanfattning av årsredovisningen samt delårs- och andra rapporter finns på engelska och svenska. Samtliga rapporter kan laddas ned från ► www.lantmannen.com

Verksamheterna 2011

Division Lantbruk

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Produkterna marknadsförs under välkända samlingsnamn som Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect samt varumärkena SW och Krafft. Divisionen svarar för 29 procent av Lantmännens omsättning.



Division Lantbruk ► sid 32	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	11 497	11 111
Rörelseresultat, MSEK	183	82
Rörelsemarginal, %	1,6	0,7
Avkastning på operativt kapital, %	4,8	2,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	103	112
Medelantal anställda	1 154	1 199
varav kvinnor, %	30	28
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	29	29
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	83,3	78,3
Koldioxidutsläpp ton per MSEK, förädlingsvärde	80	n.a.
Total sjukfrånvaro, %	2,6	n.a.
Nyckeltal exklusive jämförelsestörande poster	2011	2010
Rörelseresultat, MSEK	183	167
Rörelsemarginal, %	1,6	1,5
Avkastning på operativt kapital, %	4,8	4,4

Division Maskin

Division Maskins affärer omfattar Swecon, Lantmännen Maskin och Agro Oil. Swecon är samarbetspartner för Volvo Anläggningsmaskiner. Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och redskap i Sverige, Norge och Danmark. Agro Oil är under varumärket Agrol en stor leverantör av smörjmedel till proffsmarknaden. Division Maskin är verksam i sju länder och svarar för 26 procent av Lantmännens omsättning.

Division Maskin ► sid 38	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	10 328	8 561
Rörelseresultat, MSEK	444	206
Rörelsemarginal, %	4,3	2,4
Avkastning på operativt kapital, %	22,4	10,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	307	287
Medelantal anställda	1 816	1 863
varav kvinnor, %	9	10
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	14	20
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	n.a.	n.a.
Koldioxidutsläpp ton per MSEK, förädlingsvärde	n.a.	n.a.
Total sjukfrånvaro, %	2,9	n.a.
Nyckeltal exklusive jämförelsestörande poster	2011	2010
Rörelseresultat, MSEK	444	236
Rörelsemarginal, %	4,3	2,8
Avkastning på operativt kapital, %	22,4	12,0



...med rötterna i jorden

Division Energi

Division Energi samlar Lantmännens energiverksamheter och är ledande i Sverige inom bioenergi och grön kemi. 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.

Division Energi ► sid 44	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	3 052	3 005
Rörelseresultat, MSEK	-141	113
Rörelsemarginal, %	-4,6	3,8
Avkastning på operativt kapital, %	-6,1	4,7
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	85	114
Medelantal anställda	330	323
varav kvinnor, %	21	23
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	19	20
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	73,7	75,8
Koldioxidutsläpp ton per MSEK, förädlingsvärde	229	n.a.
Total sjukfrånvaro, %	1,5	n.a.
Nyckeltal exklusive jämförelsestörande poster	2011	2010
Rörelseresultat, MSEK	-68	125
Rörelsemarginal, %	-2,2	4,2
Avkastning på operativt kapital, %	-2,9	5,2

Division Livsmedel

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 finns i de nordiska länderna men verksamhet bedrivs i totalt 21 länder. Divisionen svarar för 37 procent av koncernens omsättning.



NorDiet - Nordisk kost

Division Livsmedel ► sid 48	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	14 708	14 484
Rörelseresultat, MSEK	298	534
Rörelsemarginal, %	2,0	3,7
Avkastning på operativt kapital, %	3,2	5,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	814	974
Medelantal anställda	6 670	6 681
varav kvinnor, %	35	36
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	14	29
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	248,2	227,4
Koldioxidutsläpp ton per MSEK, förädlingsvärde	59	n.a.
Total sjukfrånvaro, %	4,5	n.a.
Nyckeltal exklusive jämförelsestörande poster	2011	2010
Rörelseresultat, MSEK	539	784
Rörelsemarginal, %	3,7	5,4
Avkastning på operativt kapital, %	5,7	7,9



Viktiga händelser 2011

Första kvartalet

- ▶ Den 1 januari tillträdde ekonomi- och finansdirektör Per Olof Nyman som vice vd, Håkan Pettersson som chef för division Maskin och Carl von Schantz som chef för division Energi.
- ▶ Omstrukturering inleddes av Lantmännens centrala funktioner för forskning och utveckling (FoU). Ansvaret för vissa FoU aktiviteter överfördes till divisionerna, framför allt till division Livsmedel.
- ▶ Lantmännen släppte Sveriges första kokbok för skolkockar – Matlust. Den samlar vinnarecepten från Lantmännen SkolmatsGastro, Sveriges första matlagningstävling för skolkockar och barnens favoriter i en kokbok för att motivera skolor och skolkockar att göra både god och nyttig mat.
- ▶ Lantmännen slutförde sin första redovisning av arbetet med implementering av Global Compacts principer för ansvarfullt företagande, en så kallad ”Communication on Progress” (COP).
- ▶ Lantmännen kom på sjätte plats av 150 konsumentvarumärken och på andra plats inom kategorin dagligvaror i Sustainable brands 2011 – en varumärkesundersökning gjord utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Undersökningen visade att konsumenterna är väl medvetna om att Lantmännen är ett hållbart företag och att kommunikationen når fram.
- ▶ Lantmännens marknadskommunikation utsågs till Sveriges bästa av Sveriges Informationsförening.

Andra kvartalet

- ▶ Vid Lantmännens föreningsstämma i maj valdes Per Lindahl till ny styrelseledamot efter Birgitta Carlander. Vid stämman omvaldes styrelseledamöterna Bengt-Olov Gunnarson, Nils Lundberg, Anitra Steen och Hans Wallemyr.
- ▶ Tove Cederborg utsågs till ny chefsjurist i Lantmännen och har ansvaret för den juridiska avdelningen. Hon kommer närmast från Vattenfall och tillträdde tjänsten den 1 september.
- ▶ Den utbyggda livsmedelsanläggningen för kyckling, i Valla utanför Katrineholm, invigdes i maj. Anläggningen är norra Europas modernaste. Med en årlig produktion av cirka 41 miljoner kycklingar blir anläggningen Sveriges största.
- ▶ Det nya bageriet i Bedford, England, invigdes i juni.
- ▶ Lantmännen utsågs till årets annonsör av Stockholm Media Award, en av Sveriges största medietävlingar.
- ▶ Lantmännen Agroenergi installerade ytterligare en pelletspress på anläggningen i Norberg. Kapaciteten utökades med 30 procent från och med hösten 2011.
- ▶ Lantmännen Cerealia tog emot Green Cargo Klimatintyg för miljövänliga transporter. Intyget delades ut av infrastrukturminister Catharina Elmsäter-Svärd på seminariet Hållbar Logistik som arrangerades av Green Cargo, som utförde godstransporter på järnväg.
- ▶ Swecon genomförde den första delleranssen av maskiner för flygplatsdrift till Försvarets materielverk.



Petter Kjellerby, Ramsta Vissgärde



Borgeby Fältdagar, lantbruksmessa den 29-30 juni

Tredje kvartalet

- ▶ Lantmännen Unibake lanserade ett besparingsprogram där bland annat färsbrödsaffären från och med den 1 september integrerades med verksamheten inom fryst bröd.
- ▶ Som ett av de första företagen i världen köpte Lantmännen sina första certifikat för soja enligt RTRS (Round Table on Responsible Soy).
- ▶ Lantmännen Lantbruk presenterade en ny organisationsstruktur som en del i åtgärdsprogrammet ETT Lantmännen Lantbruk, se ordlista ▶ sid 153. Organisationsförändringen omfattar division Lantbruks tjänstemän i Sverige (exkl. Bygglant, Krafft och Nötcenter Viken), och innebär en minskning med 39 huvudsakligen administrativa tjänster. Den nya organisationen infördes den 1 december 2011.
- ▶ Lantmännen bildade en pensionsstiftelse för att på ett kostnadseffektivt sätt trygga de pensionsåtaganden som avser svenska tjänstemän. Stiftelsen, vars namn är "Lantmännens gemensamma pensionsstiftelse Grodden", omfattar åtaganden för nio av koncernens företag.
- ▶ I september mottog Lantmännen Livsmedelspriset 2011. Priset delas ut av Livsmedelsföreningen.
- ▶ Lantmännen Lantbruk och det holländska forsknings- och utvecklingsföretag KeyGene, inledde samarbete för nya och förbättrade sorter av raps och spannmålsgrödor.
- ▶ I Tyskland integrerades det förvärvade bolaget Könicke Baumaschinen fullt ut i Swecon Baumaschinens operativa och legala struktur.

Fjärde kvartalet

- ▶ Lantmännen Agroetanol fortsatte att vara föregångare inom hållbara biodrivmedel. Under kvartalet certifierades produktionen enligt den europeiska standarden ISCC, vilket möjliggör export av hållbar etanol.
- ▶ Vd och koncernchef Per Strömberg lämnade Lantmännen för att bli vd för ICA. Han efterträds av Per Olof Nyman, vice vd, ekonomi- och finansdirektör, tills permanent efterträdare har utsetts.
- ▶ Lantmännen nådde målet på 100 procent RSPO (Round Table on Sustainable Palm Oil) certifikat för palmolja.
- ▶ Lantmännen blev ett av nio företag i Hagainitiativet, ett företagsnätverk som proaktivt arbetar för att minska näringslivets klimatpåverkan.
- ▶ Strukturprogrammet i Lantmännen Unibake fastställdes i detalj och omfattar verksamheter i Danmark, Polen, Tyskland och Ungern. Den totala kostnaden uppgick under 2011 till 241 MSEK.
- ▶ Nedskrivningar gjordes av värdet på innehavet i delägda tyska VK Mühlen AG om 115 MSEK samt av goodwill i Agroenergi med 73 MSEK.
- ▶ Pensionsstiftelsen förvärvade fastigheter från Lantmännen, vilket innebar en realisationsvinst på 455 MSEK.

Viktiga händelser 2012

- ▶ Thomas Bodén meddelade valberedningen att han efter 9 år som styrelseordförande inte ställer upp för omval.

Lantmännens mål är 50 procent certifikat för soja enligt RTRS 2013



Skolmatsgastro – Sveriges första matlagningstävling för skolkochar



Att sluta cirkeln



Konjunkturutvecklingen och finansorn under 2011 har påverkat både Lantmännen och oss lantbrukare. Lantmännen är ett stabilt företag och i dagsläget är vår breda verksamhet en buffert för kraftiga lönsamhetssvängningar.

Division Maskin, med Swecon som dragare visar ett utmärkt resultat. Division Lantbruk, som genomgår stora förändringar lyckas prestera bra trots en allt tuffare konkurrens. Trots att livsmedel är en stabil marknad har vi under 2011 haft stora utmaningar inom Division Livsmedel. Att spannmålspris och etanolpris inte följt varandra har lett till ett sämre resultat inom vår energiverksamhet. Trots detta ser vi många möjligheter inom Agroetanol, där olika delar kan samverka och ge en intressant utveckling. De insatsgrundande verksamheterna inom division Lantbruk och division Maskin har visat positiva resultat och styrelsen har beslutat om en återbäring och efterlikvid inom båda områdena med 1 procent. Samtidigt vill styrelsen markera ägarnyttan och föreslår en insatsutdelning med 5 procent och en insatsemision på 152 MSEK.

2011 var ett år som präglades av tvära kast mellan torka och regn. En torr vår ledde till extremt tidig skörd i östra Sverige, medan regn gjorde höstbruket svårt, med otröskade arealer i västra och norra Sverige. Kvalitetsfrågorna hamnade också i fokus. Mycket hög kvalitet – men låg volym – i vissa områden och nedklassning av spannmål på grund av regn och ökad förekomst av mögelgifter i andra områden. Året visade också utmaningen i att veta när, hur och hur mycket av spannmålen man ska sälja. Glädjande nog kan vi konstatera att poolpris ett gav riktigt bra utdelning. För mjölkproducenterna har priserna varit ganska stabila, men den minst sagt turbulenta situationen på mejerimarknaden och osäkerhet om vad strukturförändringarna kommer att betyda har påverkat både arbetsglädje och investeringsvilja. Tyvärr har vi inte heller i år sett några avgörande förbättringar på den tuffa nöt- och grismarknaden.

För både lantbrukare och Lantmännen är en krympande djurhållning djupt olyckligt. Lantmännen har i flera sammanhang, bland annat när vi haft synpunkter på LRF:s Livsmedelsstrategi och EU:s jordbrukspolitik, pekat på att en ökning av volymerna inom växtodling och animalieproduktion är fundamentalt för att skapa lönsamhet och konkurrenskraft i det svenska lantbruket.

Ett viktigt område för ett företag som arbetar från jord till bord är de långsiktiga hållbarhetsfrågorna. Att Lantmännen var ett av världens första företag att köpa certifierad soja är bara ett exempel. Att Arla dessutom beslutat att bara använda certifierad soja 2015 visar att vi bönder tillsammans kan agera för att påverka utvecklingen. För mig är det naturligt att vi tar till vara affärsutvecklingspotentialen och utnyttjar vår kompetens i hela kedjan!

” För mig är det naturligt att vi tar till vara affärsutvecklingspotentialen

En annan viktig pusselbit för utveckling, lönsamhet och konkurrenskraft är satsningar på FoU, forskning och utveckling. Under året har styrelsen aktivt arbetat med bildandet av en gemensam forskningsstiftelse. Det är i grunden en sammanslagning av våra tre stiftelser VL-stiftelsen, SL-stiftelsen och Cerealia-stiftelsen. Genom sammanslagningen får vi en kraftfull stiftelse som har både kompetens och kapacitet att utveckla våra affärer. Ägarinflytandet har säkrats genom förtroendevalda ledamöter i beredningsgrupper och en nära koppling till styrelsen.

Under året har styrelsen träffat alla distrikt för en avstämning kring viktigare ägarfrågor. Vi har bland annat diskuterat avkastningskrav, utdelningspolicy och ägarorganisation. Dessa informella möten har gett en bra bild av stämmingsläget inom Lantmännen. Vi har också under året haft en Framtidsgrupp bestående av unga lantbrukare för att fånga synpunkter och önskemål på Lantmännen från den kommande generationens lantbrukare. Ett budskap var – tydligare och enklare kommunikation - ett råd så gott som något! Glädjande var också gruppens insikt om betydelsen av att utveckla de bondeägda företagen.

Året har också visat vikten av att värda sina bondeägda företag så att de är starka nog att kunna följa sina strategier och behålla egen beslutskraft. Det är bara starka företag som kan fylla sina uppgifter gentemot sina ägare. Här startade Per Strömberg ett betydelsefullt arbete med kontinuerlig förbättring inom främst produktion, varuflöde och kapitalhantering. Per Strömberg valde att gå vidare under hösten, men inriktningen och våra strategier ligger fast och ger oss en bra grund för att möta framtiden. Jag vill ge en eloge till alla anställda för att vi klarat ett hyggligt resultat trots de kärva förutsättningar som rått på många av våra marknader under 2011. Dessutom vill jag rikta ett varmt tack till Per Olof Nyman som axlar ansvaret som t.f vd och koncernchef. Jag är stolt över att koncernen kan hantera stora förändringar och att det finns många kompetenta personer som snabbt och med stort engagemang tar sig an nya utmanande uppgifter.

I samband med 2011 års stämma summerade jag Lantmännens första tio år. Målet var att sänka våra kostnader, att stärka kedjan från jord till bord, att integrera framåt i livsmedelskedjan, att öka ägarnyttan av att äga industrier och att skapa nya affärsmöjligheter för svenskt lantbruk. I backspeglarna ser jag visionen från jord till bord som oerhört strategisk – den ger förutsättningar både för produktion och för ökad ägarnytta.

När jag vid stämman lämnar över ordförandeskapet i Lantmännen gör jag det med stor stolthet och förvissning om att vi är på rätt väg. Vi äger tillsammans ett företag som gör stor nytta för oss och som också har kraften att bidra till utvecklingen av det svenska lantbruket!

Noraström, februari 2012

Thomas Bodén
Ordförande Lantmännen



Vd har ordet 2011

Lantmännens resultat för 2011 är en försvagning från förra året, som framför allt beror på en ogynnsam prisrelation mellan spannmål och etanol, och en vikande efterfrågan på konsumentvaror som tydligast märktes i fjärde kvartalet. Det är något vi måste ta på allvar och bemöta. Samtidigt visar resultatet att vår långsiktiga strategi är den rätta.

Resultatet för 2011 efter finansnetto justerat för jämförelsestörande poster uppgick till 841 MSEK, något lägre än vårt resultat på 946 MSEK för 2010. Divisionerna Lantbruk och Maskin utvecklades positivt under året, medan divisionerna Energi och Livsmedel har mött större utmaningar än tidigare, och uppvisar ett svagare resultat än förra året.

Våra besparings- och åtgärdsprogram fortsätter att ge god effekt, inte minst inom division Lantbruk som förbättrade sitt rörelseresultat till 183 MSEK (167 MSEK). Åtgärdsprogrammet ETT Lantmännen Lantbruk har lett till ökad effektivitet, lägre omkostnader och förbättrade leveranser till våra kunder. Division Maskin förbättrade också sitt rörelseresultat kraftigt, till 444 MSEK (236 MSEK). Divisionen har utvecklats mycket positivt under hela 2011, både vad gäller lantbruks- och anläggningsmaskiner.

Denna positiva utveckling kompenserar dock inte de utmaningar vi mött under året. Det svagare resultatet beror delvis på den fortsatt mycket ogynnsamma prisrelationen mellan etanol och spannmål. Lantmännen Agroetanols verksamhet gick med kraftig förlust under 2011, och energidivisionen som helhet visar ett negativt rörelseresultat för året: -68 MSEK (125 MSEK). Minskad efterfrågan på konsumentvaror inom livsmedel, i kombination med nödvändiga prishöjningar för att kompensera för högre råvarupriser, har också lett till minskade volymer och ett lägre rörelseresultat inom livsmedelsdivisionen: 539 MSEK (784 MSEK).

Vårt planerade förbättringsarbete fortsätter

Våra program för varuflödes- och organisationseffektivitet har löpt på som planerat. Inom varuflödet ligger vi i linje med vår årsplan, med besparingar på 568 MSEK. Inom programmet Shape, med syfte att minska våra administrativa kostnader, uppgår de totala besparingarna till 415 MSEK. För att möta svängningarna i konjunkturen så kommer vi att fortsätta det

arbete vi har påbörjat inom dessa program och våra andra prioriterade fokusområden. Vi ska fortsätta minska vårt rörelsekapital, identifiera ytterligare besparingar inom varuflödet och hålla nere våra administrativa kostnader.

Vi kommer också att intensifiera vårt arbete med efterfrågestyrd produktion, för att säkerställa att vi binder så lite kapital som möjligt i lager – samtidigt som vi bibehåller leveranssäkerheten gentemot våra kunder. För att skapa lönsam tillväxt på sikt behöver vi även fortsätta våra satsningar på innovation, pris & mix och ledarskap.

Hållbarhetsfrågorna är viktiga för att vi ska fortsätta utvecklas

Vår ambition är att vara ett företag som tar ansvar i hela kedjan från jord till bord. Det ställer krav på vårt klimat- och hållbarhetsarbete, och vi har i ett antal år arbetat med att stärka vår förmåga att ta ansvar – bland annat genom vår uppförandekod och våra leverantörsrelationer. Hållbarhetsarbetet handlar även om att hitta nya affärsmöjligheter: genom en innovativ affärsutveckling och ett starkt kundfokus när vi framgång.

Våra klimatomål, bland annat att minska koldioxidutsläppen med 40 procent till år 2020, ligger fast. Några av våra konkreta framsteg under 2011 var att vi genomförde Sveriges första inköp av certifierad soja enligt Roundtable on Responsible Soy, och att vi uppnådde vårt mål på 100 procent Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO)-certifikat för palmolja.

Vi har rätt strategi, men möter också utmaningar

Sett till hela 2011 så skapar vi ett historiskt sett bra ekonomiskt resultat, men svängningarna i konjunkturen och den minskade efterfrågan inom vissa verksamheter, framför allt livsmedel, är stora utmaningar som vi behöver bemöta och motverka. Vi måste fortsätta anpassa oss till konjunkturen, hitta besparingar inom alla våra verksamheter, och prioritera våra satsningar inom de områden där vi får bäst utväxling både på kort och lång sikt.

Även om vi behöver vara flexibla och villiga att anpassa oss, så visar resultatet för 2011 att vår långsiktiga strategi är den rätta. Vi ska fortsätta vara ett lönsamt, innovativt och kundorienterat företag som står för ansvarstagande i hela kedjan från jord till bord. På så vis lever vi upp till de krav som ställs på oss, oavsett om de kommer från kunder, medarbetare, leverantörer, samarbetspartners eller ägare. Jag ser fram emot att fortsätta den resan under 2012!

Stockholm, februari 2012

Per Olof Nyman

Tillförordnad vd och koncernchef, Lantmännen



**” Stabilt resultat
trots utmaningar
i slutet av året**

Starka varumärken

Lantmännen är en av Nordens största koncerner inom lantbruk, maskin, energi och livsmedel. Företagsvarumärket står som garant för kvalitet, trovärdighet och ett gott rykte. Lantmännen betyder trygghet, säkerhet och någon att lita på när kunder och konsumenter ska göra sitt val. Att vi ägs av svenska bönder förstärker den positiva bilden.

Vårt varumärkeslöfte – *vi tar ansvar från jord till bord* – genomsyrar hela vår verksamhet och bygger på våra unika värden. För att särskilja sig i det växande produkt- och tjänstebudet är det viktigt att bygga starka varumärken. När ett varumärke är riktigt tydligt och starkt blir det enklare och tryggare för kunderna att välja.

För att kunna göra medvetna val och känna trygghet och tillit behöver kunderna och konsumenterna veta vem som står bakom produkterna. Det ställer höga krav på öppenhet och information vad gäller företagsvarumärken.

Lantmännen har ett starkt varumärke. Nästan hundra procent av Sveriges befolkning känner till Lantmännen. Lantmännen förknippas främst med lantbruk och bönder, som står för omsorg, kontroll, säkerhet, trygghet, kunnande och långsiktighet. Att förknippas med lantbruksverksamhet är en styrka. Genom att bygga Lantmännen-varumärket stärks konkurrenskraften samtidigt som fler värden tillförs våra affärer.

Bra mat från
Lantmännen



För att föra samman Lantmännen och produktvarumärkena använder vi en garant i vår kommunikation.

Attraktiva erbjudanden till konsumenterna

Lantmännens mål är att vara det självklara valet när det gäller ansvarsfullt framtagen mat. Vi ska stå för ”Bra mat”, mat som är framtagen på ett långsiktigt och ansvarsfullt sätt, kontrollerad och ansvarsfullt producerad i alla led. Mat som tar hänsyn till konsumenternas behov med miljömässiga och etiska aspekter. Vi erbjuder:

- ▶ Hälsosamma livsmedel av hög kvalitet.
- ▶ Ansvarsfullt framtagen mat som följer etiska riktlinjer för uppfödning av kyckling.
- ▶ Kost baserad på nordiska råvaror, fiberrika livsmedel med dokumenterat god effekt på kolesterolhalt och blodtryck. Exempelvis NorDiet, se ▶ sid 31.
- ▶ Kostråd för bättre hälsa.
Fråga dietisterna på ▶ axasportsclub.com
- ▶ Lantmännen garanterar kvalitet och redovisar livsmedlens ursprung.
- ▶ Lantmännen bedriver forskning för bättre hälsa och hållbara lösningar.
- ▶ Klimatdeklarerade livsmedel som redovisar klimatpåverkan under hela livscykeln.
- ▶ Nyckelhålmärkt hälsosam och smakfull färdigmat.
- ▶ Nya produktkoncept som Kronfågel DELi, Gooh färdigmat, bake off-produkter och Great – gröt on the go.
- ▶ Tips och recept för att använda råvaror och rester effektivt. Restdejting lanserades 2011 som ett led i detta.



...stärker vår konkurrenskraft

Lantmännens unika värden

Våra unika värden särskiljer oss från konkurrenterna.

- ▶ Lantmännen ägs av svenska lantbrukare
- ▶ Verksamheten omfattar hela kedjan från jord till bord
- ▶ Lantmännen satsar på forskning och hållbar utveckling.

Bra mat är mat framtagen på ett långsiktigt och ansvarsfullt sätt

Varför stärka Lantmännens varumärke mot konsument?

En av våra affärsmässiga huvudutmaningar är att hantera branschförändringar och möta trender på livsmedelsmarknaden. Branschkonsolidering skapar nya större aktörer och starka egna märkesvaror från handeln konkurrerar. Många aktörer använder sina varumärken för att stärka sina produkter. Det är den konkurrensen vi kan möta med våra unika värden. Lantmännens strategiska inriktning är att möta utmaningarna genom en starkare koppling mellan varumärket Lantmännen och produktvarumärkena. Investeringen i detta stärker långsiktigt både Lantmännens och produktvarumärkenas konkurrenskraft.

Ett starkare varumärke gynnar alla verksamheter

En förstärkt position för Lantmännen inom livsmedel innebär att Lantmännen blir mer känt för sina unika värden. Denna ökade kännedom bygger samtidigt konkurrenskraften för Lantmännens affär inom divisionerna lantbruk, maskin och energi eftersom de unika värdena också genomsyrar alla våra verksamheter. Ju mer vi kommunicerar och tydliggör våra värden desto mer attraktiva blir vi också som arbetsgivare.

Ett starkt varumärke stärker ursprungsaffären

Nytan av ett starkt varumärke ur ett ägarperspektiv är en ökad efterfrågan från konsumenterna på produkter som innehåller spannmål, basen till vår verksamhet. Ett starkt varumärke innebär också att verksamheterna inom lantbruk, maskin och energi stärks genom att Lantmännen tydliggörs som en partner som står för långsiktighet, hållbarhet och pålitlighet. I förlängningen leder detta till ägarnytta genom ökad avkastning på insatt kapital vilket innebär del i värdeökningen för ägarna.

Lantmännen i topp

- ▶ Lantmännen utsågs till "Årets annonsör" på Stockholm Media Week. Inte minst tack vare arbetet med att berätta om vårt ansvar från jord till bord.
- ▶ Lantmännens **marknadskommunikation** utsågs till Sveriges bästa av Sveriges Informationsförening.
- ▶ Lantmännen får **Livsmedelspriset** för sina innovationer. Så här skriver Livsmedelsföreningen: "Lantmännen är modiga! De har en öppen attityd till innovationer och vågar satsa på nya idéer från forskare, studenter och andra kreativa människor."
- ▶ Axa Great vann pris för sina förpackningar i tävlingen **Packaging Industry Awards**. Juryns motivering lød "Vi applåderar Axa för att ha utvecklat ett helt nytt koncept för en traditionell produkt där förpackningen är en bärande idé."
- ▶ Axa Great Gröt fick utmärkelsen **MåBra val** av tidningen MåBra.
- ▶ Lantmannen.se vann kategorin föreningar/organisationer i tävlingen **Web of the year**. Priset delas ut av E-space Communication, ett av Sveriges största analysföretag med fokus på hemsidor och går till den webbplats som besökarna själva rankar högst.



Bondeägt och bondestyrt

Lantmännen ägs av cirka 35 000 lantbrukare runt om i landet. Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamhet på ägarnas gårdar och maximera avkastningen på ägarnas kapital i föreningen.

Lantbrukaren är medlem i Lantmännen ekonomisk förening, som i sin tur äger en industridel. Vinsten från den industriella delen går tillbaka till den ekonomiska föreningen, där man beslutar om hur stor del som ska återinvesteras i verksamheten och hur mycket som ska delas ut till medlemmarna. På så sätt uppfylls uppdraget. Lantmännens ägarstyrning sker via distrikten, stämman, styrelsen och en rad andra forum, bland annat förtroendevalda ledamöter i en del av Lantmännens dotterbolag.

Under året har såväl distrikten som koncernstyrelsen arbetat med uppföljningen av NÄI, Nöjd-Ägar-Index, som presenterades i februari. I styrelsens åtgärdsplan ingick en rundresa till samtliga distrikt för att bland annat öka distriktens delaktighet i strategiska ägarfrågor. Vid mötena diskuterades bland annat avkastningskrav, kapitalfrågor och Lantmännens ägarorganisation.

Lantmännens Framtidsgrupp, som består av 13 unga lantbrukare, presenterade i december sitt arbete för koncernstyrelsen. Uppdraget till gruppen var att bidra med tankar och förslag från yngre lantbrukare i såväl ägar- som nyttjarfrågor. Gruppen började sitt arbete hösten 2010 och det avslutades i

samband med mötet i december. Under hösten genomfördes en utbildning i ägarstyrning och ekonomi för förtroendevalda ledamöter i Lantmännens dotterbolag.

Distriktens verksamhet

Distrikten är bas för medlemmarnas roll som ägare av Lantmännen. I varje distrikt finns en styrelse som arbetar både lokalt och med övergripande frågor för Lantmännen. Under året har man bland annat arbetat med uppföljning av de regionala NÄI-resultaten, samt i samarbete med koncernstyrelsen genomfört rundresa för dialog. Framtidsseminariet för distriktens stipendiater hölls i juni, i samband med Borgeby Fältdagar. I november genomfördes ett större medlemsmöte för de nordligaste distrikten i Lycksele med över 500 deltagare.

Förslaget till total utdelning 2011 är 340 MSEK

Föreningsstämma

Lantmännens ordinarie föreningsstämma 2011 hölls den 4 maj i Stockholm. Stämman behandlade en motion med inriktning på förankring och information till distrikten. Stämman beslutade att Lantmännen vid större strategiska förändringar på



...med lönsam tillväxt

distriktsnivå, som har direkt påverkan på primärproduktionen, ska föra en dialog med berörda distriktsstyrelser innan beslut fattas. Vid föreningsstämman valdes Per Lindahl, Kristianstad, till ny ledamot i Lantmännens koncernstyrelse.

Distriktsstyrelsekonferens

Vid distriktsstyrelsekonferensen den 15 november summerades rundresan genom grupparbeten och en utfrågning av styrelsen. Målet för konferensen var att ge distriktsstyrelserna en möjlighet att föra en samlad dialog kring strategiska ägarfrågor, men även att beskriva hur och vem som tar frågorna vidare.



Föreningsstämman den 4 maj 2011.

Distriktsindelning

Vid början av 2012 uppgick antalet direktanslutna medlemmar till 29 773 organiserade i 29 distrikt.



Lantmännens medlemmar och ägare

Lantmännen ägs av 34 738 lantbrukare runt om i landet, varav 22 anslutna lokalföreningar hade 3 486 medlemmar. Kalmar Lantmän, med 1 925 medlemmar, är organisationsmedlem i Lantmännen. Lantmännen är kooperativt och varje medlem har en röst.



Ägarmöten året runt

Jan Feb Mar Apr Maj Jun Jul Aug Sep Okt Nov Dec

FÖRENINGENS MÖTEN	Förtroenderåd	Distriktsstämmor	Föreningsstämma Fullmäktigedag	Distriktsstyrelsekonferens	Förtroenderåd
DISTRIKTENS MÖTEN		Distriktsstämmor		Höstmöten i distrikten	

Styrelsemöten med distriktsstyrelsen, utbildning av förtroendevalda och medlemmöten sker löpande under året

Ägarnytta

Lantmännen ska över tid generera en jämn och stabil utdelning till ägarna. För 2011 föreslås en total utdelning på 340 MSEK.

Var skapas resultatet?

Lantmännen består av en lantbruksverksamhet samt en omfattande handels- och industriverksamhet med bland annat internationell maskinverksamhet, kvarnar och bagerier. Resultatet genereras till största delen inom den industriella verksamheten som arbetar med marknadsmässiga avkastningsmål. Som ägare får man del av en högre marginal längre fram i värdekedjan istället för att enbart vara underleverantör. Värdet som skapas delas sedan ut till medlemmarna.

Lantmännen Lantbruks insatsgrundande svenska verksamhet med spannmål, foder, gödsel, växtskydd, plast, övrig lantbruksverksamhet m.m. genererade ett rörelseresultat för år 2011 på **57 MSEK**

Lantmännens handels- och industriverksamhet med bagerier, kvarnar, etanolfabrik, maskiner, övrig lantbruksverksamhet m.m. genererade ett rörelseresultat för år 2011 på **1 147 MSEK**

Utdelningspolicy

Koncernstyrelsens ambition är att varje år, i form av återbäring och efterlikvid, insatsutdelning och insatsemission, dela ut cirka 40 procent av koncernens resultat efter skatt. Principerna för utdelning läggs fast i den utdelningspolicy som styrelsen beslutar om.

Hur fördelas resultatet?

Återbäring och efterlikvid ska i första hand baseras på det resultat som uppnås i de insatsgrundande, lantbruksnära verksamheterna. Insatsutdelning och insatsemission ska i första hand baseras på det resultat som uppnås i de verksamheter som inte är insatsgrundande, som livsmedel, energi samt delar av maskin.

Återbäring och efterlikvid betalas i förhållande till medlemmarnas affärer med föreningen. De beräknas i procent av insatsgrundande köp och försäljning med Lantmännen Lantbruk, 1 procent för 2011 och Lantmännen Maskin, 1 procent för 2011.

Insatsemission innebär att en del av det kollektivt ägda fria kapitalet förs över till medlemmarnas individuella insatskapital. För 2011 föreslår styrelsen en insatsemission på 152 MSEK. Den fördelas med 75 procent på inbetalda och emitterade insatser och 25 procent på medlemmens insatsgrundande omsättning med Lantmännen. Föreningsstämman beslutar om insatsemissionen.

Insatsutdelning eller ”ränta” på insatskapitalet lämnas i förhållande till medlemmens inbetalda och emitterade insatser. 2011 föreslås en insatsutdelning på 5 procent. Föreningsstämman beslutar om insatsutdelningen.

Insatskapital – inbetalt och emitterat

Lantmännens medlemmar bidrar med riskkapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2011 uppgick insatskapitalet till 1 568 MSEK, motsvarande 14 procent av Lantmännens totala egna kapital. Insatskapitalet fördelar sig med 680 MSEK som inbetalda insatser och 888 MSEK som emitterade insatser. Insatserna ger möjlighet till insatsutdelning och framtida insatsemissioner.

Handel med emissionsinsatser

Genom handel med emissionsinsatser kan den som säljer omvandla emissionsinsatser till reda pengar, och köparen får del av framtida insatsutdelningar och kommande insatsemissioner. Emissionsinsatserna har samma rätt till insatsutdelning, ”insatsränta”, och nya emissionsinsatser som de inbetalda insatserna. 2011 genomfördes åtta handelsomgångar. Totalt var omsättningen 9,4 MSEK, där 112 köporder och 177 säljorder ledde till affär. Transaktionspriset varierade mellan 100 och 113 procent av nominellt värde. Se ► www.lantmannen.com/emissionsinsatser

Utdelningen på förlagsandelar för 2011 föreslås uppgå till 6,75 procent (5,5) motsvarande 4 MSEK (3).

Utdelning

MSEK	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Återbäring, efterlikvid ¹	110	95	1	122	83	64	139	199	154	161
Insatsutdelning ²	78	68	63	57	50	56	50	49	38	38
Insatsemission ²	152	177	100	110	151	99	100	39	-	-
Totalt	340	340	164	289	284	219	289	287	192	199
Insatsutdelning och insats- emission i % av insatskapital	15%	18%	13%	14%	20%	13%	14%	9%	4%	4%

Medlemsinsatser

MSEK	2011	2010	2009
Medlemsinsatser:			
Inbetalda	680	612	606
Emitterade	888	738	660
Totalt	1 568	1 350	1 266

¹ Redovisat belopp kan inkludera justering avseende föregående år. ² Enligt styrelsens förslag för 2011.

Spannmål är vår röda tråd

Spannmål är basen för vår affärsverksamhet och portföljstrategi. Vi har en tydlig integrering i hela värdekedjan och vår kunskap om spannmålsförädling är en av våra konkurrensfördelar och ger oss unika möjligheter.

Lantmännens integrering bakåt i värdekedjan stärker möjligheterna att skapa förutsättningar för våra ägare att utveckla och bedriva ett konkurrenskraftigt lantbruk på våra breddgrader. Värdekedjan börjar med växtförädling.

Lantmännen verkar i hela värdekedjan för spannmål, från jord till bord, men producerar utöver livsmedel även exempelvis hållbar etanol med hög klimatnytta. Ett exempel är vårt arbete med att certifiera den etanol vi producerar hos Lantmännen Agroetanol enligt EU:s hållbarhetskriterier. EU:s hållbarhetskriterier har införts för att garantera att biodrivmedel uppnår en viss klimatnytta jämfört med fossila bränslen och för att skydda områden med hög biologisk mångfald.

För att biodrivmedel ska definieras som hållbara krävs i dag en reduktion av växthusgaser med minst 35 procent jämfört med det fossila bränslealternativet. Lantmännen Agroetanols etanol reducerar utsläppen av växthusgaser med upp till 70 procent. Genom vår certifiering kan vi sälja hållbar etanol till hela EU-marknaden med marknadsledande klimatprestanda.

Lantmännens industriverksamheter bidrar genom sin förädling till att öka spannmålsråvarans värde. Genom att ingå i större del av värdekedjan fram till bord bidrar detta till att svenska lantbrukare kan ta del av värdeökningen när

spannmålsråvaran förädlas. Exempel på detta är när spannmål förvandlas till glukossirap för konfektyrbranschen eller till sprit för vodka eller till Kungsörnens mjöl eller via foder för djuruppfödning, som till exempel går till kyckling från Kronfågel.

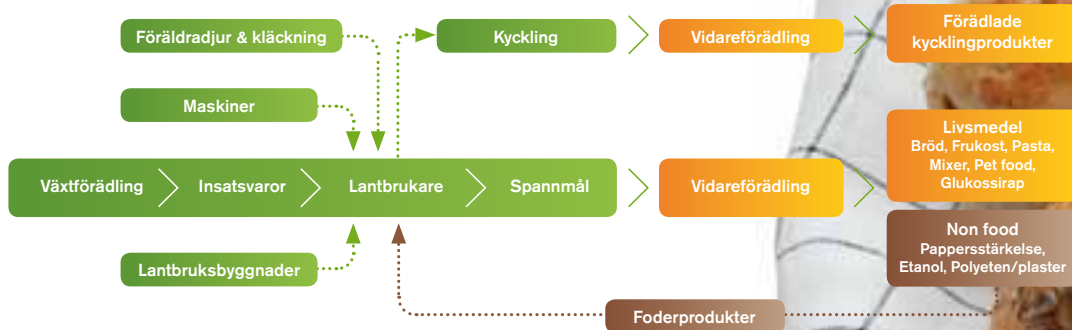
Spannmålsråvaran

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) och FAO (Food and Agriculture Organization) jordbruksöversikt visar att vi nu haft en 5-årsperiod med stor instabilitet för jordbruksvaror. OECD och FAO förutspår att spannmålspriserna kommer att öka 20 procent under 2011–2020. Intresset för livsmedelsråvaror på råvarubörserna har hållit i sig. Det är svårt att prognostisera efterfrågan vilket skapar volatila marknader. För livsmedelsindustrin leder detta till ökad terminshandel för råvaruköp. Enligt Livsmedelsföretagens undersökning i tredje kvartalet 2011 säger 35 procent av livsmedelsföretagen att de säkrat råvara och 11 procent anger att de ökat sina uppköp på termin för att kunna öka sin egen förutsägbarhet vad gäller råvarukostnaden. Det är förutsägbarheten, och inte alltid ett mycket lägre pris, som är viktig.

OECD och FAO förutspår större användning av jordbruksprodukter till biobränsle framöver. Prognosen är att 2020 kommer 13 procent av världens spannmålsproduktion för foder att användas till biobränsle.

Förändringar i omvärlden gör att Lantmännen måste ta tillvara möjligheter och parera risker i vår strävan att uppnå avkastning på eget kapital med 10 procent. För att styra verksamheten och uppnå våra långsiktiga mål arbetar vi med åtta strategier och ett antal fokusområden. Se sid ► 18-19.

Spannmål är vår röda tråd – från jord till bord!



Vår strategi

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 genom 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.

Lantmännens Vision

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

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.

Lantmännens Värderingar

Öppenhet, Helhetssyn och Handlingskraft.

Ökad kostnads- och kapitaleffektivitet

Öka kostnads- och kapitaleffektiviteten genom kontinuerligt förbättringsarbete.

Med ökad kostnads- och kapitaleffektivitet frigörs resurser till Lantmännens framtidsinsatser 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.

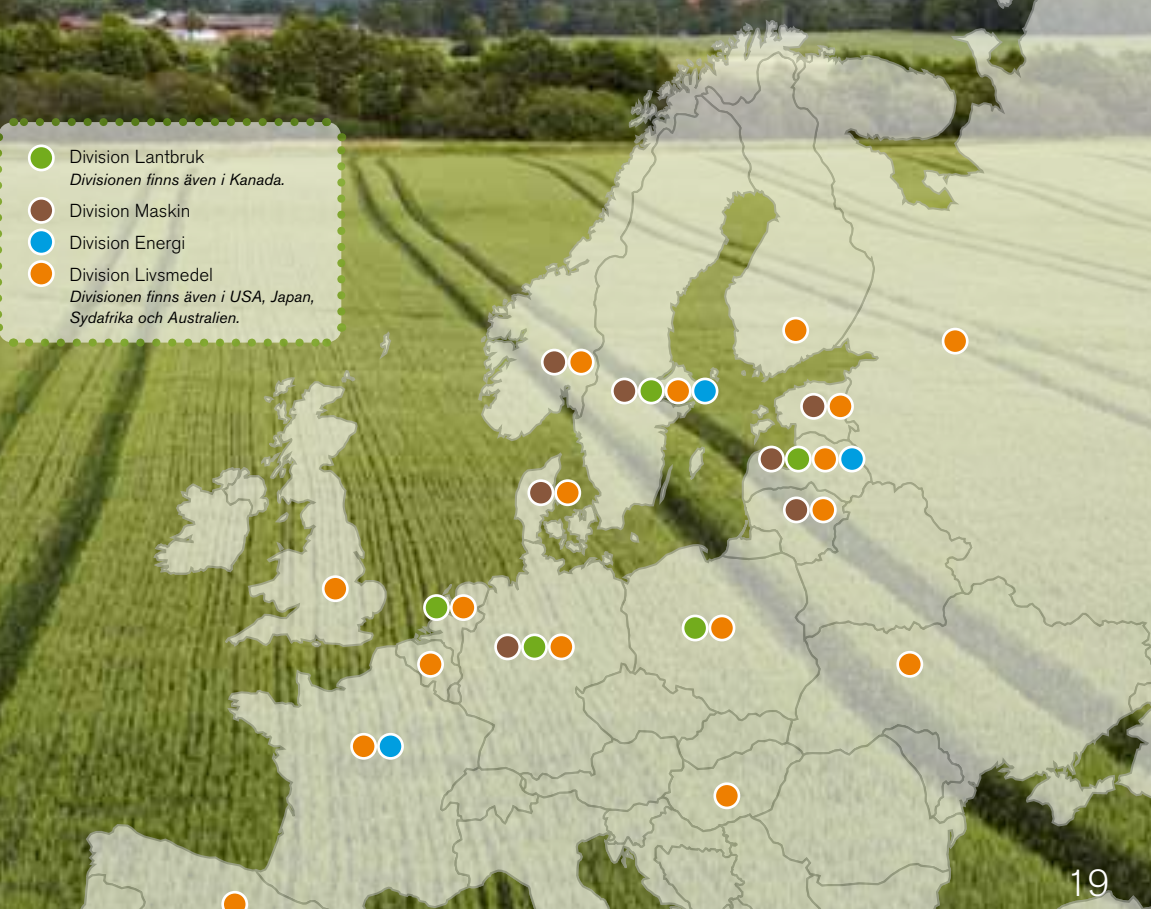
Det är avgörande för vår framgång att varje medarbetare är delaktig och presterar. Lantmännens utveckling är beroende av individens utveckling.

...med fokus på effektivitet och lönsam tillväxt

Mål och fokus

- ▶ Uppnå målsättningen 10 procent avkastning på eget kapital och 40 procent soliditet.
- ▶ Förstärkt och ökat fokus på programmen inom vår effektivitetsplattform; kapital, varuflöde och organisations-effektivitet.
- ▶ Fokusområden för lönsam tillväxt:
Pris & Mix, Innovation, Kompetens & Ledarskap.

...med närvaro i 22 länder

- 
- Division Lantbruk
Divisionen finns även i Kanada.
 - Division Maskin
 - Division Energi
 - Division Livsmedel
Divisionen finns även i USA, Japan, Sydafrika och Australien.

Våra finansiella mål

Vid ingången av 2011 gjorde vi antaganden om en relativt stabil konjunkturutveckling men med viss osäkerhet runt den finansiella obalansen i omvärlden. Under året blev det allt tydligare att skuldskrisen i Europa har påverkat konsumenternas köpbeteende negativt på våra huvudmarknader.

Vårt Avkastningsmål

Vårt långsiktiga avkastningsmål är 10 procent på eget kapital.

Vårt Soliditetsmål

Vårt soliditetsmål är 40 procent.

Avkastningsmålet

Vårt långsiktiga vinstmål är en avkastning på eget kapital över en konjunkturcykel på minst 10 procent per år. Målet är anpassat efter Lantmännens riskprofil och gäller vid en antagen soliditet på 40 procent.

Utfall 2011

Division Lantbruk visade en positiv utveckling som en följd av genomförandet av åtgärdsprogrammet ETT Lantmännen Lantbruk. Programmet syftar till ökad konkurrenskraft och lägre kostnader genom förbättrade processer.

Utvecklingen inom division Maskin har varit positiv där framför allt Swecon dragit nytta av en god konjunktur för gruvnäringen i norra Sverige samt investeringar i infrastruktur. Division Energi utvecklades negativt främst på grund av att prisrelationen mellan spannmål och etanol varit mycket ogynnsam. Division Livsmedel upplevde under året en historiskt svag tillväxt på samtliga marknader som en följd av minskad konsumtion. Enligt Livsmedelsföretagens konjunkturbedömning var den starkaste konsumtionstrenden under hösten 2011 lågprisprodukter medan trenden med ekologiskt och närproducerat mattades av.

Trots svaga marknadsförutsättningar inom livsmedelssektorn och den negativa situationen för Agroetanol uppnåddes en avkastning som var nästan i nivå med föregående år, främst tack vare en god resultatutveckling inom division Maskin och ett omfattande arbete med kostnads- och kapitaleffektivitet. Avkastningen på eget kapital sjönk till 6,7 procent att jämföra med 7,0 procent under 2010.

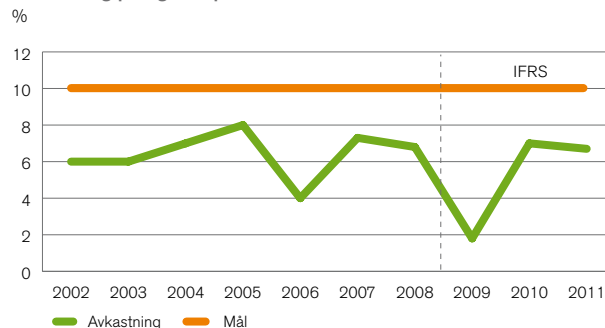
Soliditeten

Lantmännens mål är en soliditet på 40 procent. Soliditetsmålsättningen är baserad på Lantmännens önskade finansiella riskprofil och återspeglar styrelsens syn på långsiktig finansiell stabilitet. Genom en lägre andel upplåning skapar vi en ökad flexibilitet och kan därmed även minska våra kostnader för finansiering.

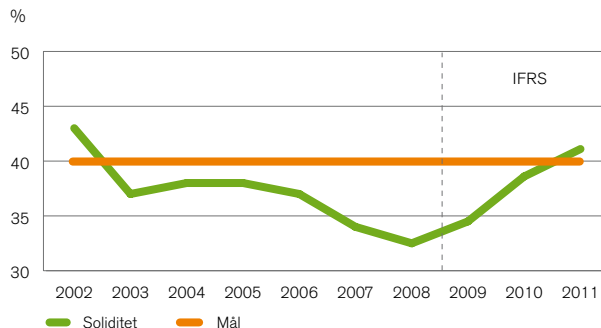
Utfall 2011

Balansomslutningen per den 31 december 2011 minskade till 26 621 MSEK (27 009). Bildandet av pensionsstiftelsen och Lantmännens försäljning av fastigheter till stiftelsen har minskat balansomslutningen och positivt påverkat soliditeten, som per den 31 december 2011 uppgick till 41,1 procent (38,6).

Avkastning på eget kapital



Soliditet



...och målstyrning

Investeringar

Lantmännens investeringar i anläggningstillgångar uppgick under 2011 till 1 431 MSEK (1 587). Alla investeringar bedöms utifrån ett lönsamhetsperspektiv och prioriteras i enlighet med vår portföljstrategi. Som huvudregel godkänns enbart expansions- och effektivitetsinvesteringar med kortare återbetalningstid än fyra år. Framtida investeringar sker främst till områden som både uppfyller avkastningskravet och ger möjlighet till lönsam tillväxt.

Vägen till lönsamhetsmålet

För att nå avkastningsmålet behöver vi bli ännu effektivare och fortsätta att sänka våra kostnader. Det ska vi framför allt göra genom ett fortsatt arbete med våra effektivitetsplattformar, läs mer på ► sid 22-23

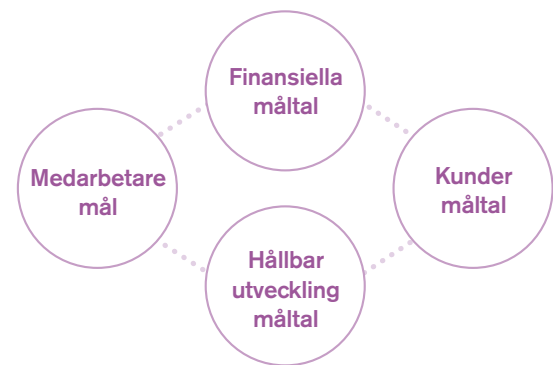
Våra strategiska fokusområden för kommande år är direkt och indirekt kopplade till arbetet med att skapa lönsamhet. Vi ska fortsätta att prioritera våra mest lönsamma produkter/tjänster, vara innovativa samt utveckla kompetensen och ledarskapet inom Lantmännen, läs mer på ► sid 23.

Vår styrmodell utvecklas

För att klara Lantmännens övergripande avkastningsmål måste alla våra verksamheter bidra. Vi har formulerat specifika

avkastningsmål för varje affär, uttryckt i avkastning på operativt kapital och som varierar beroende på typ av affär och avkastningsnivåer för jämförbara bolag utanför Lantmännen.

Lantmännens viktigaste måltal



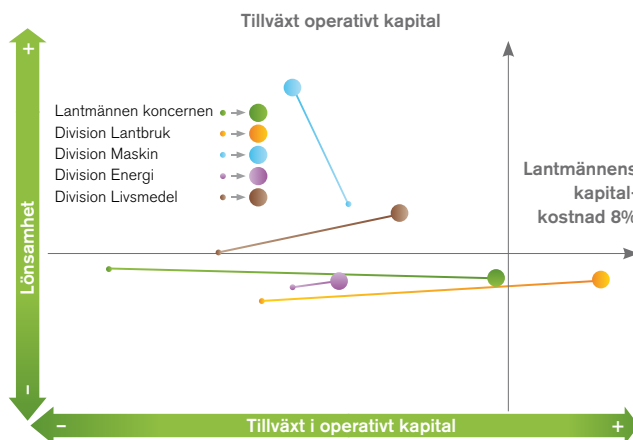
Finansiella: Avkastning på operativt kapital, operativt kassaflöde

Kunder: Nöjd-Kund-Index, marknadsandelar, pris och mix

Hållbar utveckling: Koldioxidutsläpp per förädlingsvärde

Medarbetare: Arbetsglädje, olycksfallsfrekvens

Tillväxtregattan – vägen till lönsamhet



Diagrammet visar divisionernas avkastningsnivåer och tillväxt under 2011. Vertikalt framgår avkastning på operativt kapital, 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.

Från och med 2012 kommer Lantmännens viktigaste måltal att introduceras i styrningen för att komplettera den traditionella finansiella uppföljningen med mätetal även avseende kunder, hållbar utveckling och medarbetartal.

Vi parerar för förändrade konjunkturförutsättningar

Med hänsyn till den ekonomiska osäkerheten och den allmänt svaga ekonomiska utvecklingen på våra huvudmarknader har vi utarbetat ett antal planer och infört anpassningsåtgärder inom ett flertal områden. Vår strävan är att minskad försäljning på grund av svagare konjunktur ska mötas med kostnadsanpassning. För att öka vår anpassningsförmåga ska vi:

- ha tätare uppföljningar för att snabbare kunna parera nedgångar
- ytterligare strama upp kraven på investeringar
- öka fokus på rörelsekapitalåtgärder
- vara återhållsamma med kostnader.
- öka kravet på lönsamhet för marknadsföringsinvesteringar på kort sikt
- accelerera genomförandet av pågående strukturprojekt.

Intensifierat arbete

För att konjunkturanpassa Lantmännen förstärkte vi under hösten 2011 åter fokuset på våra effektivitetsplattformar.

Kapitaleffektivitet

75% genomfört

Mål 2014
100% genomfört

Minskad kapitalbindning och förbättrat kassaflöde ska nås genom finansiell målstyrning och ökat fokus på kassaflöde och avkastning på operativt kapital. Programmet Cash Race lanserades 2009 med målet att frigöra bundet kapital, främst i kundfordringar, varulager och omförhandlade betalningsvillkor till våra leverantörer. Vi fortsätter arbetet med:

- ▶ styrning så att kostnaden för det operativa kapitalet synliggörs
- ▶ rörelsekapitaleffektivisering med målsättningen att frigöra kapital
- ▶ effektivare utnyttjande av kapital knutet till anläggningstillgångar genom ett ökat kapacitetsutnyttjande och försäljning av icke strategiska tillgångar
- ▶ högre avkastningskrav och uppföljning av investeringar och investeringsramar. Samtliga investeringar över 3 MSEK behandlas av Investeringskommittén.

Genomfört: Avkastning på operativt kapital är ett av våra viktigaste styrtalet. Avkastningsmål har införts och utfallet följs upp i den ekonomiska rapporteringen på samtliga affärsdrivande enheter. Rörelsekapitaleffektiviteten, mätt som rörelsekapital dividerat med omsättning, förbättrades med 0,5 procentenheter under 2011 och med sammanlagt 5 procentenheter sedan programmet lanserades.

Varuflödeseffektivitet

600 MSEK per år

Mål 2014
1 000 MSEK

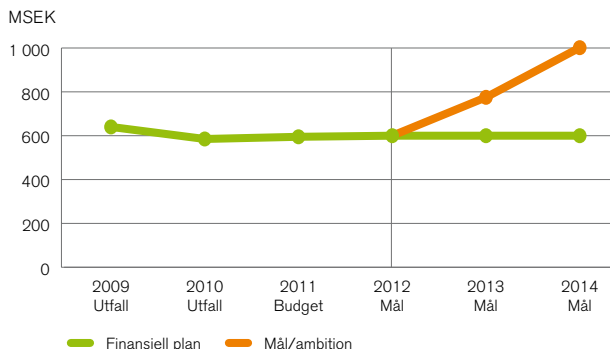
Varuflödesprojektet har skapat årliga effektiviseringar på cirka 600 MSEK vilket motsvarar 1,5 procent av vår omsättning. Med effektiviseringar avses såväl kostnadsreduktioner som undvikta kostnadsökningar. Under 2012 startar vi två nya program för förändrat arbetssätt inom varuflödeseffektivitet som ytterligare ska driva och stödja förbättringsarbetet inom varuflödet. Programmen kallar vi SCP (Supply Chain Planning) och SME (Supply Management Excellence), med andra ord proaktiv varuflödesplanering samt försörjning i världsklass. Alla processer och beslut inom vårt varuflöde ska kännetecknas av operationell världsklass. Det innebär ett fortlöpande arbete med kontinuerliga förbättringar och ökad kostnadseffektivitet inom hela varuflödet – inköp – logistik – produktion.

LEAD, vårt arbete för operationell världsklass, fortsätter vara vår bas för kontinuerligt förbättringsarbete, det betyder att vi:

- ▶ vidareutvecklar och befäster LEAD-initiativet (Learn, Engage, Analyze, Do). LEAD är ett verksamhetssystem och ett arbetssätt för ständiga förbättringar som också omfattar analyser, metoder och verktyg samt kompetensutveckling och målstyrning. Genom LEAD får vi en bättre förståelse för våra förluster och ett systematiskt arbetssätt för att eliminera dessa. Under 2011 gjordes en översyn av LEAD och från och med 2012 kommer Lantmännen bland annat att utbilda egna interna LEAD revisorer, så kallade auditörer
- ▶ fortsätter med investeringsdrivna effektiviseringar och strukturrationaliseringar
- ▶ genomför energieffektiviseringar.

Vårt mål är planering, inköp och produktion i världsklass

Ökad ambition för varuflödeseffektivitet



...med våra effektivitetsplattformar

Proaktiv varuflödesplanering (SCP) betyder:

- ▶ prognos- och marknadsstyrt varuflöde
- ▶ aktiv styrning genom indikatorer
- ▶ flödes- och lagerrationalisering
- ▶ utveckling av kompetens, verktyg och systemstöd.

En förbättrad varuflödesplanering innebär att vi med utgångspunkt i tillförlitliga prognoser ska kunna styra våra flöden mer effektivt. Detta bidrar till positiva effekter på servicegrad, lager- och kapitaleffektivitet samt flödes- och transportrelaterade kostnader. Under året påbörjades en kartläggning av vårt varuflöde, våra befintliga processer och våra förmågor.

Försörjning i världsklass (SME) betyder:

- ▶ tvärfunktionellt angrepps- och arbetssätt
- ▶ totalkostnadsperspektiv med strategiska inköp
- ▶ nytt arbetssätt och styrning
- ▶ utveckling av kompetens, verktyg och systemstöd.

Utifrån den kartläggning av våra inköps- och försörjningsprocesser som genomfördes 2011 har den totala effektiviseringspotentialen av ett samordnat, gemensamt inköpskoncept uppskattats. Analysen ligger till grund för det förändringsprogram som nu startas. Programmet kommer bland annat att innehålla nya arbetssätt och styrformer samt en betydande kompetensutveckling och kommer att ge viss effekt 2012 och mer omfattande effekt under 2013-2014. Investering i en gemensam inköpsplattform påbörjades under året.

Genomfört: Det totala arbetet med varuflödeseffektiviseringar nådde 568 MSEK under 2011.

Organisationseffektivitet

415 MSEK implementerat

Mål 2011
400 MSEK

Shape är vårt besparingsprogram under 2009–2011 med målsättningen att sänka våra omkostnader med 400 MSEK på årsbasis jämfört med 2009. De kvarvarande aktiviteterna, såsom samlokalisering av våra verksamheter, fortsätter att generera besparingar.

Genomfört: Målet uppnåddes och överträffades under 2011 och vår strävan framöver är att behålla våra administrationskostnader på en konstant absolut nivå trots inflation och löneökningar. All organisk tillväxt på befintliga marknader ska i princip ske med konstanta försäljnings- och administrationskostnader. De enda kostnader som tillåts öka är tillväxtorienterade kostnader inom främst marknadsföring och FoU. För att nå målet måste verksamheten löpande effektiviseras och organiseras rätt. En omfattande kompetensväxling har initierats med målet att rätt person med rätt kompetens ska arbeta på rätt plats i organisationen. Läs mer på ▶ sid 65-67



Värdedrivande tillväxt- och lönsamhetsfaktorer

Hög effektivitet, högt kapacitetsutnyttjande och hög kapitalomsättningshastighet i våra produktionsanläggningar är av stor betydelse för vår lönsamhet, särskilt för verksamheter med låga marginaler, som därmed är beroende av stora produktions- och försäljningsvolymerna.

Innovation inom alla delar av vår verksamhet är nödvändig för att stärka våra varumärken, väcka och möta nya behov hos kunder och konsumenter samt öka andelen lönsamma produkter. Innovation är också viktigt i vårt interna effektivitetsarbete.

Ett **gott ledarskap** är en viktig faktor för att skapa motivation och attrahera rätt talanger med rätt kompetens. Gott ledarskap är därför av avgörande betydelse för Lantmännens framtida utveckling.

Vårt ansvar från jord till bord och vårt goda anseende hos kunder och konsumenter är viktiga faktorer för att upprätthålla vår omsättning och öka den framtida lönsamheten.

Lönsam tillväxt

Tre strategiska fokusområden prioriteras för affärsutveckling och lönsam tillväxt. Lantmännen måste accelerera varuflödes-effektiviteten och öka flexibiliteten med beredskap för sämre konjunktur under 2012, men med ett uttalat mål att samtidigt skapa lönsam tillväxt.

Pris och mix

Fokusområde pris och mix utgör kärnan i begreppet lönsam tillväxt. Det handlar om att öka försäljningen inom de områden där vi har bäst marginal. Syftet är att växa lönsamt genom produkter med mervärden som kunderna är villiga att betala för. En fortsatt renodling och koncentration av produktsortiment ska genomföras.

Tre områden har identifierats som centrala i arbetet inom fokusområdet pris och mix:

- ▶ Fokus på produkter och kunder med bättre lönsamhet genom effektiv styrning. Genom en god uppföljning per kund och produkt ska förståelsen för lönsamheten öka på alla nivåer, vilket skapar ett förhållningssätt där affärerna successivt växlar över till kund- och produktsegment med bättre lönsamhet.
- ▶ Utveckla erbjudanden och produkter som ger lönsamhet på lång sikt. Vårt fokus på innovation ska kopplas till förbättrad lönsamhet.
- ▶ Minska antalet artikelnummer. En förutsättning för lönsam tillväxt är en successiv produkt-rationalisering av produkter med svag lönsamhet. Det innebär att produktportföljerna årligen ses över i syfte att säkerställa fortsatt fokus på de mest lönsamma produkterna.

Mål: Kontinuerligt öka andelen produkter med god lönsamhet och minska sortimentet genom fortsatta rationaliseringar av produkter med låg lönsamhet eller omsättning.

Lantmännens strategier och aktuella fokusområden	Pris och mix	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

Fokusområde innovation innebär förenklat att vi utför saker på ett nytt sätt som resulterar i nya produktionsätt, nya produkter, nya försäljningskoncept, nya affärsmodeller, allianser och nytt arbetssätt. Arbetssättet innebär nytänkande i alla led och är ett evolutionärt arbetssätt som utgår från dagens verksamhet. Innovationer i verksamheten handlar om ett nytt sätt att tänka och att angripa frågeställningar. Vi har många exempel på framgångsrika innovationer och det är en stor utmaning att lyfta fram och dra nytta av den innovationskraft som finns. Läs vidare i Innovationsboken på ▶ www.lantmannen.com. Forskning och utveckling (FoU) är en del av fokusområde innovation.

Målet med investeringar i FoU är att stärka vår konkurrenskraft och öka kundnöjdheten och därigenom vår lönsamhet. För att lyckas krävs det processer med tydliga ansvar och beslutsforum samt uthållighet. Under 2011 har vår FoU-struktur utvecklats med FoU-råd, samordningsgrupper, tematiska forum samt idé- och beredningsgrupper som representerar ägare, centrala forskningsmiljöer och affärsverksamheten.

Under året har Cerealiastiftelsen bytt namn till Lantmännens Forskningsstiftelse. Vi har också ansökt hos Kammarkollegiet om att få permutera (slå samman) SL- och VL-stiftelserna

Forskning och utveckling är av avgörande betydelse för hela vår verksamhet





Gröt på helt nytt sätt i smart bägare

En unik teknik gör det möjligt att smaksätta havregrynen. Enkel och snabb tillagning, håll bara på hett vatten direkt i bägaren så får du en portion härlig gröt.

Två nya forskningsprojekt

- ▶ *Funktionella fibrers* effekt på tarmfloran och dess värd FIBFLO. Beviljas av Tvärlivs med 2,4 MSEK och genomförs tillsammans med Karolinska Institutet.
- ▶ *Barley malt and Barley biprodukter* för förbättrad tarmhälsa. Beviljas av Tvärlivs med 3 MSEK och genomförs tillsammans med SW Seed, Viking malt, Probi och Lunds universitet.

Båda projekten finansierats av Lantmännens Forskningsstiftelse.

till Lantmännens Forskningsstiftelse. En stark forskningsstiftelse ger oss överblick och möjlighet till kraftsamling, långsiktighet samt en effektivare administration. Vår målsättning är att Lantmännens stiftelse årligen ska kunna dela ut 15 MSEK till forskning inom våra verksamhetsområden.

Läs mer på ► www.lantmannen.com/stiftelse

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, nöjda kunder och goda affärsmöjligheter för ägarna.

Kompetens och ledarskap

Rätt person med rätt kompetens på rätt plats och ett gott ledarskap är grundläggande för vår verksamhet. Gott ledarskap är den viktigaste faktorn för bra prestationer. Lantmännens obligatoriska ledarutveckling innefattar utbildning i medarbetarsamtalet, arbetsmiljö, arbetsrätt, förändringsledarskap samt hälsofrämjande ledarskap. Dessutom hålls en årlig ledarkonferens. Våra åtta ledstjärnor för ledarskap tydliggör vikten av att varje ledare tar ansvar för sin verksamhet, levererar definierade målsättningar och proaktivt kan hantera förändringar.

Våra ledare ska:

- ▶ vara drivande
- ▶ ha självinsikt
- ▶ vara öppna i kommunikationen
- ▶ utveckla förmågor
- ▶ visa respekt och omtanke
- ▶ engagera och inspirera
- ▶ vara modiga
- ▶ se till hela Lantmännen.

Vi fortsätter också att utveckla ledarförsörjningsprocessen i hela organisationen och söker aktivt rekrytera bra ledare. En ökad mångfald, fler kvinnliga chefer och ökad intern rörlighet stimuleras. Aktiviteter för att attrahera, behålla och utveckla talanger inkluderar ett internationellt traineeprogram, Grow för unga talanger, GAP för toppstalanger och ett mentorprogram riktat till kvinnliga talanger.

Våra regelbundna medarbetarmätningar är ett verktyg för ständigt förbättringsarbete som ska leda till ökad arbetsglädje och förbättrat ledarskap. I mätningarna framgår viktiga parametrar som bland annat hur långt vi har kommit med implementeringen av våra gemensamma värderingar och vår gemensamma företagskultur, men också i hur stor utsträckning medarbetarna känner till våra övergripande mål.

Läs mer på ► www.lantmannen.com/arbete

Mål: Öka den interna rörligheten, identifiera och synliggöra duktiga medarbetare och framtida ledare.

Alla ledare ska:

- ▶ genomföra medarbetarsamtal som innefattar tydliga mål enligt Lantmännens viktigaste måltal
- ▶ integrera våra värderingar i respektive verksamhet
- ▶ skapa ökad insikt om våra gemensamma mål.

Riskhantering och styrning

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. Risk är en händelse som, om den inträffar, har en negativ inverkan på Lantmännens verksamhet. Risker kan vara felaktig hantering alternativt händelser eller beslut utanför vår kontroll. Riskhantering syftar till att identifiera risker och förebygga, begränsa eller förhindra att dessa risker materialiseras och drabbar verksamheten negativt. Riskhantering är av fundamental betydelse.

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.

Kraven på en transparent riskhantering ökar både genom Lantmännens egna krav och till följd av ökade förväntningar från kunder, medarbetare och andra intressenter.

Styrning

Risker förknippade med affärsutveckling och långsiktig planering hanteras främst genom att beslut av strategisk karaktär diskuteras och bereds i koncernledningen och beslutas i koncernstyrelsen, samt i samband med den årliga processen med vår strategiska plan.

Den operativa riskhanteringen utgår från en proaktiv riskhanteringsprocess, ERM (Enterprise Risk Management), ett antal centrala riskpolicyer och vår uppförandekod. Till grund för vår hantering av finansiella och råvarurelaterade risker ligger koncernens finanspolicy samt respektive affärsområdes specifika riskpolicyer. Riskpolicyer har bland annat upprättats för råvaruhandel med tydliga gränser för den risk respektive affärsverksamhet får ta. Finans- och riskpolicyer utvärderas och fastställs av koncernstyrelsen årligen eller vid behov.

Riskhanteringen – en integrerad del av verksamheten

Sedan 2008 arbetar vi efter en strukturerad och proaktiv riskhanteringsprocess, eller så kallad ERM-process. I denna identifieras, värderas och rapporteras årligen alla verksamhetens risker i samband med strategi- och affärsplaneringsprocessen. Om möjligt elimineras eller minimeras den oönskade händelsen via förebyggande åtgärder. Ett alternativ är att överlåta risken på exempelvis försäkringar eller avtal. Vissa risker kan dock inte elimineras eller överlåtas. Dessa är oftast en aktiv del av affärsverksamheten.

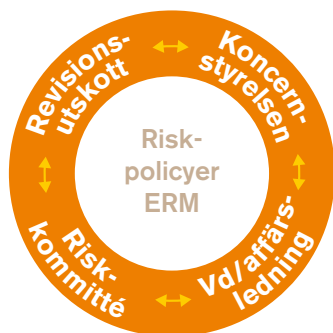
Riskidentifiering ger oss en säkrare verksamhet

Riskanalys på bolagsnivå är en viktig del av budgetprocessen. Bolagen dokumenterar sina risker och kommenterar hur enskilda risker hanteras. Beskrivningarna som tas fram i budgetprocessen utgör underlag för en samlad genomgång i respektive division. Syftet med dessa genomgångar är dels att kvalitetssäkra de underliggande analyserna, men också att vägasamman de enskilda bolagens risker. Riskinventeringarna på divisionsnivå ligger sedan till grund för en värdering av vilka risker som utgör de mest väsentliga hoten mot oss.

Organisation för riskhantering

Lantmännens riskkommitté har till uppgift att säkerställa att de av styrelsen fastställda riskmandaten efterlevs. Kommittén har månatliga protokollförda möten och består av ekonomiska och finansdirektören, cheferna för divisionerna Lantbruk och Energi, Internrevision, Finansavdelning samt nyckelpersoner från den centrala finansfunktionen. Rapporterna skickas till koncernstyrelsens revisionsutskott efter varje möte.

Kontroll och hantering av Lantmännens finansiering, energihandel och valutahandel görs av finansavdelningen baserat på Lantmännens finanspolicy. I de delar där finansiell risk inte är centraliserade, till exempel inom råvaruhandel, har finansavdelningen ett kontroll- och uppföljningsansvar för att se till att de givna riskmandaten ej överskrids. Utvecklingen av Lantmännens finansiella risker och råvarurisker rapporteras regelbundet till koncernstyrelsen via finansrapporten som avrapporteras till varje styrelsemöte.





Systematiskt säkerhets- och arbetsmiljöarbete

Skadeförebyggande åtgärder har hög prioritet. Skador i form av exempelvis bränder innebär risker för affärsverksamheten i form av avbrott och risker för de anställda. Samtliga anläggningar besiktigas regelbundet med utgångspunkt från koncernens policydokument. Varje år görs mellan 50–60 besiktningar. Anläggningarnas säkerhetsnivå värderas utifrån ett poängsystem. Vid eventuella brister ger besiktningens protokoll anvisningar om hur bristerna ska avhjälpas. Vi har tack vare ständiga förbättringar av anläggningarnas säkerhetstänkande successivt lyckats att förbättra den sammanlagda säkerhetsnivån avsevärt under åren. Processen att skydda anläggningarna går hand i hand med arbetet för en bättre och säkrare arbetsmiljö. Från och med 2011 har arbetet även systematiskt inkluderat risker i arbetsmiljön som inte är direkt kopplade till anläggningarna i sig. I våra grundläggande värderingar ingår att våra arbetsplatser ska vara en säker miljö för de anställda. Genom ett aktivt förebyggande arbete minskar antalet arbetsskador vilket leder till högre arbetstillfredsställelse och en stabilare verksamhet. Försäkringsbolagen ser positivt på vårt systematiska säkerhetsarbete såväl vid skaderegleringar som i prisförhandlingar. I nedanstående diagram beskrivs vår successiva förbättring av anläggningarnas säkerhetsnivå.

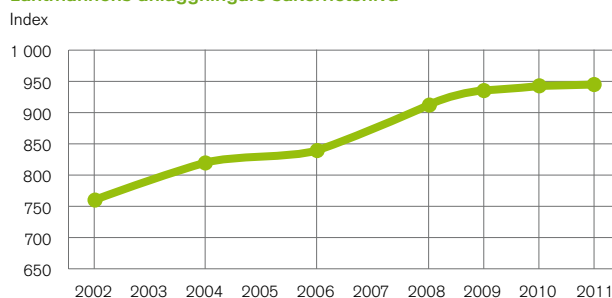
Lantmännen har gemensamma försäkringar för bland annat egendom, produktansvar, allmänt ansvar och transporter. I nära samarbete med försäkringsbolagen analyseras eventuella

skador och förebyggande åtgärder föreslås. Lantmännen har ett eget försäkringsbolag med säte i Schweiz sedan 1999, Dirual AG. Via Dirual försäkrar Lantmännen vissa risker själv. Genom det egna bolaget finns möjlighet att försäkra risker som inte går att försäkra på den öppna marknaden. Bolaget har under åren givit stora besparingar i Lantmännen.

Risköversikt

Genom riskhanteringsprocessen har ett antal huvudsakliga riskområden kunnat identifieras för Lantmännen. Ett urval av dessa och en övergripande beskrivning av hur respektive riskområde hanteras, framgår på följande sidor. Den finansiella riskhanteringen beskrivs närmare under not 22, på sid 125. I föreningsstyrningsrapporten på sidorna 143-148 finns en beskrivning av den interna kontrollen och riskbedömningen som syftar till att förebygga fel i den finansiella rapporteringen. Våra arbetsrisker liksom uppförandekoden beskrivs i hållbarhetsredovisningen på sidorna ► 61, 65-67.

Lantmännens anläggningars säkerhetsnivå



Lantmännen har utvecklat en metod för att släcka silobränder

Lantmännen har i samarbete med Sveriges Tekniska Forskningsinstitut (SP) och Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap (MSB) utvecklat en metod för släckning av silobränder. En brand i en silo är mycket svår att bekämpa och de lokala brandmyndigheterna saknar oftast erfarenhet av silobränder. Under 2011 kunde metoden med framgång användas i samband med en silobrand i Falkenberg. Genom metoden kunde skadorna minimeras.

Lantmännens huvudsakliga risker och osäkerhetsfaktorer

Strategiska risker

- Reglering och tillsyn
- Konjunktur
- Priskonkurrens
- Varumärkesrisker

Operativa risker

- Energipriser
- Råvarupriser
- Svensk etanolproduktion
- Sjukdomssmitta
- Arbetsmiljö- och säkerhetsrisker
- Försäkringsbara risker

Finansiella risker

- Refinansierings-/likviditetsrisk
- Ränterisk
- Valutarisk
- Kredit- och motpartsrisk

Hållbarhetsrelaterade risker

- Risker i leverantörskedjan
- Råvarurisker
- Affärsetiska risker
- Produktsäkerhetsrisker
- Djuromsorgsrisker
- Förändrade odlingsförutsättningar
- Brist på medarbetare

Strategiska och operativa risker

De strategiska och operativa riskerna är av olika karaktär. Dels är det risker utanför vår kontroll som är svåra att förutsäga, exempelvis konjunktur, konkurrens eller ändrad reglering och tillsyn. Priseriskerna på underliggande råvaror är också utanför Lantmännens kontroll men kan hanteras mer systematiskt med finansiella instrument. Slutligen finns operativa risker för produktionsavbrott som vi har större möjlighet att påverka och förebygga, som exempelvis de försäkringsbara riskerna.

Strategiska risker

De strategiska riskerna värderas inom ramen för den årliga processen med den strategiska planen och i samband med viktiga affärsbeslut. Genom flexibilitet samt kostnads- och kapitaleffektivitet i alla led skapar vi handlingsutrymme.

Operativa risker

Priserisk

Lantmännen använder de finansiella marknaderna till att hantera prisen i råvaruinköp, försäljning av etanol och vid inköp av energi som gas och el. Genom att säkra priset på längre sikt ökar förutsägbarheten och snabba svängningar i prisbilderna jämnas ut. Priserisker hanteras inom ramen för Finanspolicy, se ► sid 29.

Risk för produktionsstörning

Vikten av att arbeta systematiskt och förebyggande med strategiska och operativa risker ökar i takt med att effektiviteten i anläggningarna ökar, med högre kapacitetsutnyttjande och ökad känslighet som följd. Vårt systematiska arbete med ERM syftar bland annat till att minimera dessa risker.

Riskbeskrivning	Risknivå 2011/2012 *		Riskhantering
	Sannolikhet	Påverkan	
Reglering och tillsyn. Nya lagar och regler kan komma att medföra begränsningar i verksamheten eller ställa nya högre krav. Lantmännens verksamhet är delvis tillståndspliktig och föremål för reglering och tillsyn och påverkas av förändringar i regelverket i Sverige och EU.	Låg	Medel	Ledningsgrupper i respektive division gör med stöd av Lantmännens juridiska avdelning löpande bedömningar av legala frågor, för att förutse och förbereda verksamheten för eventuella ändringar i förutsättningarna. Utfall 2011: Lantmännen har under året bl a initierat en diskussion angående krav på ställda säkerheter i samband med transport av etanol, vilket beräknas komma att leda till lagändring under 2012.
Konjunktur. Risken att affärsverksamheten påverkas av allmänna förändringar i konjunkturen, förändringar i efterfrågan inom specifika områden och av Lantmännens relativa konkurrenskraft på marknaden.	Hög	Medel	Vi eftersträvar flexibilitet som anpassar kostnadsläget efter konjunktursvängningar. Åtgärdsplaner har upprättats för större förändringar i efterfrågan. Utfall 2011: Stora osäkerheter i konjunktur och omvärd påverkade marginaler och volymer, men parerades med besparingsprogram.
Priskonkurrens. På de flesta marknader som Lantmännen är verksamma på är priskonkurrensen stark. En fortsatt konjunkturedgång ökar risken för ytterligare prispress.	Medel	Hög	Vi minimerar och motverkar priskonkurrens på våra produkter genom att arbeta med pris och mix, innovation och genom att fortsätta att stärka våra varumärken.
Varumärkesrisker. Risken att Lantmännens varumärke skadas om Lantmännens verksamhet bedrivs på ett sätt som inte är långsiktigt hållbart ur ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv.	Låg	Medel	Lantmännen bedriver ett aktivt arbete med hållbarhetsansvar. Implementering och uppföljning av Lantmännens uppförandekod. Utfall 2011: Lantmännen har under året fortsatt med arbetet kring hållbar utveckling och Lantmännenvarumärket på ett framgångsrikt sätt.
Energipriser. 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.	Låg	Låg	Lantmännen prissäkrar el i upp till 36 månader beroende på de individuella affärernas förutsättningar via finansiella terminskontrakt. Utfall 2011: Elprissäkringar har genomförts enligt finanspolicy.
Råvarupriser. 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.	Medel	Medel	Lantmännen arbetar aktivt med prissäkring av råvaror genom leverantörsavtal samt på den finansiella råvarumarknaden. Handeln med råvaror är reglerad i policydokument. Utfall 2011: Råvaror har säkrats enligt policy.
Svensk etanolproduktion. Etanolfabriken i Norrköping påverkas i hög grad av spannmålspriser och etanolprisets utveckling samt påverkas av politiska beslut som till exempel EU:s tullregler kring drivmedelsetanol.	Hög	Hög	Lantmännen prissäkrar kontinuerligt spannmål och deltar aktivt i debatten om fördelarna med svensk etanolproduktion. Utfall 2011: Marginalerna inom etanolproduktion är fortsatt låga och import av etanol till Europa har påverkat prisbilderna negativt under året.
Sjukdomssmitta. Smittor som till exempel salmonella i foderfabriker och animalieproduktion kan ha stor potentiell resultatpåverkan vid incidenter.	Låg	Hög	Ett omfattande kontrollprogram bedrivs i de egna fabriker. Kontrollprogrammen omfattar även analyser hos leverantörer och transportörer av inkommande riskråvaror. Utfall 2011: Under 2011 har inga smittor förekommit i Lantmännens fodertillverkning.
Arbetsmiljö och säkerhet. En del av våra anläggningar innefattar farliga arbetsmiljöer och arbetsmoment som kan innebära fara eller risker för hälsan.	Medel	Hög	Ökad systematik, rapportering och uppföljning på området fortsätter att vara prioriterat. Sedan 2009 sker mellan 50 och 60 arbetsplatsuppföljningar årligen. Arbetsmiljöutbildning är obligatorisk för alla våra ledare.
Försäkringsbara risker. Tillgångar såsom fastigheter och produktionsutrustning kan allvarligt skadas vid till exempel brand eller strömbrott. Vid återtagande av livsmedelsprodukter kan stora kostnader uppstå, dels på grund av direkta kostnader, men även i form av minskat anseende bland konsumenterna.	Låg	Låg	Lantmännen har försäkringsprogram för egendoms- och ansvarsrisker och arbetar systematiskt med att begränsa risken för incidenter. Via koncernens eget försäkringsbolag Dirual kanaliseras huvuddelen av försäkringsprogrammen, vilket minskar försäkringskostnaden. Utfall 2011: Några smärre bränder inträffade 2011 liksom takras under vintern. Några produkter återtog, enligt uppgjorda handlingsplaner, men inte i något fall har det lett till större kostnader för Lantmännen.

* Riskbedömningen är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

Finansiella risker och åtaganden

Lantmännen är exponerad för finansiella risker. Hur dessa ska hanteras beskrivs i finanspolicy, Lantmännens övergripande styrdokument för finansiella risker. Avrapportering kring den finansiella statusen och följsamhet mot finanspolicy rapporteras regelbundet till koncernledning och koncernstyrelsen.

Lantmännens finansiering

För att säkerställa vår långsiktiga finansiering har avtal med bindande finansiella löften ingåtts med ett antal banker. I finanspolicyn regleras likviditetsrisken genom att garanterade outnyttjade krediter och likvida medel alltid ska överstiga 1 500 MSEK. Vid utgången av 2011 uppgick lån från kreditinstitut till 5 394 MSEK, varav 4 233 MSEK avsåg långfristiga lån. Lånen har genomsnittlig löptid på 6,4 år. Under 2012–2013 förfaller långfristiga lån om 2 153 MSEK till betalning.

Vår finansavdelning har ansvar för finansiering, kontroll av finansiell risk och råvarurisk, likviditetsplanering och betalningslösningar samt kapitaleffektiviseringsprojekt. Genom att konsolidera och kontrollera risk minimeras denna samt kostnader för till exempel säkring av valutaflöden.

Motpartsrisker

Finansiella transaktioner med en finansiell eller kommersiell motpart är behäftad med risk och denna risk minimeras till exempel genom kreditkontroll av kunder och en god spridning av kunder över flera olika segment och marknader. Motpartsrisk inom finansiella transaktioner minimeras genom att flera olika aktörer med god kreditrating används.

Riskhanteringssystemet LARMA

Lantmännen Lantbruk hanterar varje år stora volymer spannmål som köps lokalt eller internationellt. Spannmålen säljs sedan till externa kunder eller internt till våra industrier. Genom att marknadspriset är i ständig rörelse utsätts Lantmännen för risk vid köp och försäljning. Råvarurisken kan minimeras genom att matcha köp och försäljning eller genom att priset säkras på de finansiella marknaderna.

För att mäta och hantera risken i spannmålskedjan, från inköp och handel med spannmål till färdig slutprodukt, används riskhanteringssystemet LARMA. I LARMA mäts volym och värde på aktuell råvaruposition vilket jämförs med den risk som respektive affärsenhet är tillåten att ta enligt upprättad riskpolicy.

LARMA togs i bruk 2010 för spannmålshandeln inom Lantbruk Sverige och har under 2011 integrerats med Lantbruks foder- och gödselverksamhet, Agroetanol och Cerealia.

Åtaganden

Lantmännen har ställda panter och andra finansiella åtaganden. En stor del av dessa avser ställda panter för lån till kreditinstitut, som till exempel panter i fastigheter. Den sista december 2011 uppgick ställda panter till 911 MSEK. Lantmännen har även pensionsåtaganden, främst mot svenska tjänstemän. Under 2011 ändrades finansieringsformen för pensionskulden och "Pensionsstiftelsen Grodden" bildades. De tillgångar som den nya pensionsstiftelsen kommer att förvalta ska täcka förmånsbaserade pensionsåtaganden för tjänstemän på: Lantmännen ek för, SW Seed, Lantmännen Maskin Sverige, Lantmännen Swecon Sverige, Lantmännen Kronfågel, Lantmännen SweHatch, Lantmännen Unibake Sverige, Lantmännen Reppe och Lantmännen Fastigheter. Pensionsåtagandet gentemot förmånstagarna kvarstår i sista hand hos Lantmännen. Läs vidare ► not 31, sid 133

Riskbeskrivning	Risknivå 2011/2012 *		Riskhantering
	Sannolikhet	Påverkan	
Refinansierings-/likviditetsrisk. 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.	Låg	Medel	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 alltid ska överstiga 1 500 MSEK. Utfall 2011: Likviditetsprognoser har gjorts veckovis och den finansiella utvecklingen följde uppgjord plan.
Ränterisk. Förändringar i marknadsräntan kan ge negativ påverkan på resultat och kassaflöden. Hur snabbt en ränteförändring får genomslag i räntenettet beror på lånens räntebindningstid.	Låg	Låg	Lantmännen upptar i huvudsak lån med kort räntebindning och lång kapitalbindning. För att förlänga räntebindningen har Lantmännen ingått ett antal ränteswapavtal. Utfall 2011: Strategin kring räntebindning och kapitalbindning har minimerat ränterisken.
Valutarisk. Genom valutakursförändringar påverkas Lantmännens resultat, egna kapital och konkurrenssituation på olika sätt. Betalningsflöden och avtal i olika valutor skapar en valutarisk.	Låg	Låg	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. Utfall 2011: Valutaflöden har säkrats enligt policy och precisionen har förbättrats med hjälp av riskhanteringssystemet LARMA.
Kredit- och motpartsrisk. Lantmännens finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisk gentemot finansiella och kommersiella motparter.	Låg	Medel	Lantmännen arbetar endast med banker med 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. Utfall 2011: Lantmännen hade låga kreditförluster 2011 som en följd av arbetet med kreditrisk.

* Riskbedömningen är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

Hållbarhetsrisker

Screening av uppförandekodsrelaterade risker

Under året togs ett riskscreeningsverktyg fram som hanterar riskerna inom uppförandekoden. Screeningen görs enligt samma principer som vi bedömer våra leverantörer efter, det vill säga riskanalysen baseras på typ av verksamhet, råvaror, land och bransch. Detta jämförs sedan med tillgängliga riskindex från etablerade organisationer, exempelvis korruptionsindex från Transparency International och kartläggning av vattentillgång av World Business Council for Sustainable Development.

En första screening av Lantmännens verksamhet påbörjades under året och kommer att implementeras löpande. Resultatet ger underlag för varje verksamhet att ytterligare prioritera relevanta risker i sitt strategiska arbete.

Risker i leverantörskedjan

Alla leverantörer riskvärderas utifrån leverantörsuppförandekoden. Uppföljning av medium- och högriskleverantörer sker genom självutvärderingar och revisioner, se ► sid 72.

Beroende av ekosystemtjänster

Under året har vi startat kartläggningen av de ekosystemtjänster som vi är beroende av. Det handlar främst om odlingsrelaterade tjänster som tillgången till rent vatten och markbördighet. Vi

har även genomfört en första analys av tillgången till rent vatten i de områden där vi har våra produktionsanläggningar och verkstäder. Läs vidare ► sid 58-59

Medarbetare

Brist på rätt kompetens och stora pensionsavgångar skulle kunna utgöra en risk för Lantmännen. Genom ett systematiskt arbete med ledarförsörjning och arbetsgivarvarumärket där vi rustar oss för fortsatt hög kompetens och bra ledare, anser vi att vi är lågt exponerade för risk inom detta område. Vi fortsätter dock att prioritera dessa områden.



Riskbeskrivning	Risknivå 2011/2012 *		Riskhantering
	Sannolikhet	Påverkan	
Risker i leverantörskedjan. Lantmännen har ett flertal leverantörer, många i närområdet men också i länder med högt riskindex när det gäller exempelvis arbetsmiljö, sociala villkor och korruption.	Medel	Låg	Aktivt arbete att föra in leverantörsuppförandekoden i samtliga avtal samt uppföljning genom riskbedömningar, självutvärdering och revisioner. Utfall 2011: 16 leverantörsrevisioner genomförda, 66 procent av leverantörerna uppföljda.
Råvarurisker. Lantmännen hanterar ett antal råvaror och handelsvaror med högt riskindex som exempelvis växtnäring, kakao, soja och palmolja. Även vår volymmässigt största råvara spannmål för med sig ett antal aspekter att hantera exempelvis slamgödning, stråförkortning, kadmium och DON.	Medel	Medel	Aktivt arbete genom krav i leverantörsuppförandekoden, internationella samarbeten, exempelvis Round Table on Sustainable Soy samt hur vi kan minska vårt beroende av riskråvaror. Tydliga och transparenta krav på spannmålsråvaran. Utfall 2011: 22,6 procent RTRS certifierad soja, 100 procent RSPO certifikat för palmolja.
Affäretiska risker. Lantmännen verkar i en internationell miljö med varierande affäretiska risker beroende på affärsklimatet.	Låg	Låg	Förebyggande arbete genom uppförandekodsutbildning, etiska riktlinjer och rutiner. Utfall 2011: 93 procent av medarbetarna har genomfört uppförandekodsutbildningen.
Produktsäkerhetsrisker. Om Lantmännens produkter har brister finns risker för kunder och konsumenter.	Låg	Medel	Produkter utvärderas löpande ur säkerhetssynpunkt samt förses med tydlig produktinformation. Utfall 2011: Lantmännen arbetar med tredjeparts-certifierade system för livsmedelssäkerhet.
Djuromsorgsrisker. Konsumenternas krav på god djurhälsa och djuretik ökar. För Lantmännen berör detta främst Kronfågel, men vissa animaliska råvaror finns exempelvis inom food service.	Låg	Medel	Kronfågel arbetar enligt Svensk Fågels principer. För övriga delar av verksamheten säkerställs god djuromsorg genom systematiskt arbete med utgångspunkt i uppförandekoden. Utfall 2011: Kartläggning av djuromsorgs krav inom Lantmännens verksamheter har genomförts.
Risk med förändrade odlingsförutsättningar. Markens bördighet, tillgång till vatten av god kvalitet och motståndskraft mot skadegörare kan påverkas av klimatförändringar.	Medel	Hög	Fortlöpande utveckling av odlingstekniker, sortförädling och geografisk anpassning. Kunskapen om verksamhetens beroende av och påverkan på ekosystemtjänster utvecklas löpande. Utfall 2011: Första analys av Lantmännens beroende av ekosystemtjänster genomförd. Riskkartläggning av våra anläggningar med avseende på vattentillgång genomförd.
Brist på medarbetare. Brist på rätt kompetens och stora pensionsavgångar kan vara en potentiell risk för oss.	Låg	Hög	Ett systematiskt arbete med ledarförsörjning och arbetsgivarvarumärket rustar oss väl för fortsatt hög kompetens och bra ledare.

* Riskbedömningen är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

NorDiet

Nordisk kost med gynnsam inverkan på kolesterolnivåer, vikt och blodtryck

I den nyligen publicerade studien "NorDiet" publicerad i Journal of Internal Medicine, har Viola Adamsson, doktorand på Uppsala universitet, visat att en kost baserad på nordiska livsmedel sänker det onda kolesterolet med i genomsnitt 21 procent och kan ge stora effekter på blodtrycket.

Min hypotes för studien var att alla geografiska regioner kan skapa sin egen hälsosamma kost. Jag ville därför pröva om, och i så fall hur stor effekt, vi kan få på "det onda kolesterolet" med en kost baserad på just våra nordiska råvaror, säger Viola Adamsson industridoktorand vid Uppsala universitet.

Hjärt- och kärlsjukdomar är våra mest utbredda folksjukdomar. Det är sedan länge känt att man med en väl sammansatt kost, där man minskat innehållet av mättat fett till förmån för enkel- och fleromättat fett och satsat på bra kolhydratkvalitet med ett högt fiberinnehåll, kan sänka något förhöjda kolesterolvärden.

Kolhydratrik kost ger energi för hjärna och muskler

Våra nordiska livsmedel har bra näringsinnehåll och med skonsamma matlagningsmetoder bevaras det väl. Livsmedlen som användes i studien var exempelvis fet fisk som lax och strömming, fullkornspasta från vete och produkter baserade på korn och havre, samt ärtor och bruna bönor, frukt, bär, rotsaker och grönsaker. Tanken är att kosten ska vara lätt att äta som vardagsmat.

Vill du beställa receptsamlingen "Hälsosam Nordisk mat" skickar du ett mail till: viola.adamsson@telia.com

” Det känns kul att den svenska husmanskosten verkligen är ett riktigt hälsosamt kostalternativ. Frukosten jag provade i studien funkar perfekt för mig och jag äter den fortfarande, berättar Kristina Larsson som var med i studien.



Kontrollerad klinisk studie för att undersöka hälsoeffekter av den nordiska kosten

Studien pågick i 6 veckor med 88 kvinnor och män med lätt övervikt och måttligt förhöjda kolesterolvärden. En del försökspersoner fick äta den nordiska kosten i upp till 10 veckor. Efter 10 veckor hade det LDL (det onda kolesterolet) minskat med 31 procent och blodtrycket med 9 enheter. Studien är finansierad av Lantmännens Forskningsstiftelse.

EFFEKTER AV NORDISK KOSTDIET, 6 VECKOR

Total kolesterol	-16%
LDL	-21%
Systoliskt blodtryck	-7 mmHg
Vikt	-3 kg (4%)

NÄRINGSPROFIL I NORDISK KOSTDIET

Energi (kcal/dag)	2 200
Total protein (% av energi)	10-20
Kolhydrater (% av energi)	45-60
Kostfiber (g/MJ)	>3
β -glucaner (g/dag)	>3
Totalt fett (% av energi)	25-35
Mättade fettsyror (% of energi)	<8
Fleromättade fettsyror (% av energi)	5-10
Natrium (mg/dag)	<2 161

Division Lantbruk

LDivision Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Produkterna marknadsförs under välkända samlingsnamn som Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect samt varumärkena SW och Krafft. Divisionen svarar för 29 procent av Lantmännens omsättning.

Verksamheten

Division Lantbruk består av Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Bygglant och Lantmännen Krafft. Lantmännen Lantbruk är även delägare i det tyska bolaget HaGe Kiel och i företaget Scandinavian Farmers. Divisionen har sin bas i Sverige, men är också verksam på den internationella marknaden främst i Tyskland, Polen, Holland och Baltikum. Totalt finns 1 154 anställda i divisionen.

Under 2011 tillträdde flera nya medarbetare i division Lantbruks ledningsgrupp. Dessutom rekryterades ny vd för Lantmännen Bygglant och ny vd för Lantmännen Krafft.

Division Lantbruks resultat stärktes under året.

Omvärld och marknad

Jordbruksmarknaden är starkt beroende av världsekonomin till följd av avreglering och internationell handel, vilket har gjort marknaden rörligare. 2011 inleddes med höga spannmålspriser som steg ytterligare under våren på grund av ogynnsamt väder. När spannmålstillgången ökade från flera stora länder på världsmarknaden föll priserna tillbaka. Under hösten var priserna fortsatt lägre, delvis som en följd av tilltagande finansoro och sjunkande börser.

Det svenska lantbruket präglas av ökad marknadsanpassning. Odlad areal, intensitet och val av gröda anpassas efter lönsamheten vilket har lett till att efterfrågan på foder och odlingsförnödenheter är mer varierad och svåröversäglig. Samtidigt har konkurrensen blivit större då flera nya konkurrenter kommit in på marknaden och traditionella aktörer utökat sitt sortiment och sitt geografiska område eller förstärkt sin säljorganisation.

2011 påverkades den svenska odlingen positivt. Jordbruksverket uppskattade spannmålsarealen till 993 000 hektar, vilket var en ökning med 3 procent jämfört med föregående år. Efter en liten skörd 2010 var tillgången på svensk spannmål begränsad under första hälften av 2011 och importen blev därför större



” Inom division Lantbruk samlar vi verksamheter som utvecklar och erbjuder produkter och tjänster som bidrar till ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Lantmännen Lantbruk erbjuder bland annat förnödenheter inom växtodling såsom utsäde, växtnäring och växtskyddsmedel.

än normalt. Genom 2011 års skörd ökade tillgången på svensk spannmål mycket, men ett dåligt skördeväder påverkade kvaliteten negativt. Höstens väderproblem påverkade även utsädesproduktionen och den höstsådda arealen negativt i stora områden vilket i sin tur påverkade efterfrågan på frö, utsäde och övriga insatsvaror till höstbruket.

Animalieproduktionen i Sverige fortsatte att minska. Läget för den svenska grisnäringen var särskilt ansträngt, men i slutet av året ljusnade utsikterna för branschen något.

Marknaden för lantbruksbyggnader var relativt stabil. Intresset för biobränsleanläggningar steg under året men det förväntade politiska stödet till gårdsbaserade biogasanläggningar uteblev.

Inför 2012

En marknad i förändring med flera nya aktörer gör att konkurrensen förväntas öka. Division Lantbruks nya strategiska inriktning får stor betydelse för att behålla marknadspositionen. Under 2012 fortsätter arbetet med att förverkliga den strategiska plan som togs fram 2011. Lantmännen Lantbruks lönsamhet ska ytterligare stärkas och det åtgärdsprogram som startades 2010 löper vidare. Med ökad konkurrenskraft och lönsamhet i fokus kommer bland annat effektivare säljorganisation, sortiment, prissättning och varuflödeskostnader att vara viktiga förbättringsområden. I en alltmer konkurrensutsatt marknad måste Lantmännen Lantbruk agera kundorienterat och affärsmässigt, på samma villkor som konkurrenterna.



Monika Lekander
Chef division Lantbruk

Ansvarsfulla affärer – division Lantbruk

Lantmännen Lantbruk arbetar för:

- ▶ att utveckla och erbjuda innovativa produkter och tjänster som bibehåller åkermarkens bördighet och avkastningsförmåga
- ▶ att effektivt använda råvaror, material, energi och utrustning
- ▶ att använda ansvarsfulla produktionsvillkor vid inköp av insatsvaror och foderråvaror
- ▶ att säkerställa en säker och stimulerande arbetsmiljö som tar tillvara medarbetarnas engagemang och kompetens.

Läs mer i hållbarhetsredovisningen ▶ sid 57-81

Vår nya organisation ska möta kundernas behov på ett bättre sätt

Division Lantbruk

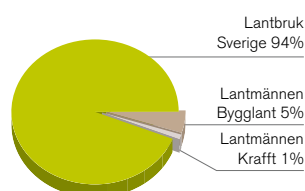
Nyckeltal	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	11 497	11 111
Rörelseresultat, MSEK	183	82
Rörelsemarginal, %	1,6	0,7
Avkastning på operativt kapital, %	4,8	2,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	103	112
Medelantal anställda	1 154	1 199
varav kvinnor, %	30	28
Koldioxidutsläpp, tusen ton	83,3	78,3

Division Lantbruk

Nyckeltal exklusive jämförelsestörande poster	2011	2010
Rörelseresultat, MSEK	183	167
Rörelsemarginal, %	1,6	1,5
Avkastning på operativt kapital, %	4,8	4,4



Andel av division Lantbruks nettoomsättning



Nötfor
Piggfor
Pullfor
Protect



Lantmännen Lantbruk

Verksamheten

Under 2011 togs flera viktiga steg i åtgärdsprogrammet ETT Lantmännen Lantbruk och verksamheten präglades av ett stort engagemang för att stärka konkurrenskraften och sänka kostnaderna. Parallellt med ett omfattande internt arbete förbättrades resultatet. Några viktiga händelser under året var:

- ▶ Nya transportavtal tecknades som, tillsammans med ett nytt sätt att arbeta med transporter, kommer att ge lägre transportkostnader och innebära en effektivisering av verksamheten.
- ▶ Kimstad foderfabrik uppmärksammades och kom på delad silverplats i Svenska Leanpriset för sitt LEAD-arbete.
- ▶ Arbetet kring vårbruket fungerade väl och skördemottagningen gick bra, trots färre spannmålmottagningar.
- ▶ Flera framgångsrika kampanjer genomfördes, bland annat för nya stärkelsevetet Lojal och rågvetet Empero, som båda utvecklats inom Lantmännen Lantbruks eget förädlingsprogram.

Organisationsförändringen, som trädde i kraft den 1 december, och beslutet om samlokalisering av många tjänstemän till Malmö, är viktiga delar i arbetet för ökad konkurrenskraft. Verksamheten i Lantmännen SW Seed integrerades med Lantmännen Lantbruk, vilket ytterligare stärker produktsegmentet Utsäde & Frö.

Resultatutveckling i den insatsgrundande delen av division Lantbruk

Nettoomsättningen för året uppgick till 10 544 MSEK (10 110), en ökning med 4 procent. Omsättningsökningen var framför allt ett resultat av högre priser på spannmål, gödsel och foder samt högre volymer av utsäde och delar av färdigfoder-sortimentet.

Rörelseresultatet för året uppgick till 57 MSEK (-49). Jämfört med föregående år påverkades resultatet positivt av såväl ett bättre produktionsresultat och varuflydesbesparingar som lägre omkostnader till följd av såväl tidigare som pågående åtgärdsprogram samt konjunkturanpassningar.



” I SW-appen ”Så rätt” kan du enkelt sortera vallfröblandningar efter odlingsområde, ekologiskt eller konventionellt, gräs- och baljväxtblandningar med mera. Du kan också läsa om blandningarnas egenskaper och användningsområden och se vilka sorter som ingår i en blandning.

Nyckeltal för den insatsgrundande delen av Lantmännen Lantbruk Sverige

	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	10 544	10 110
Rörelseresultat, MSEK	57	-49
Rörelsemarginal, %	0,5	-0,5
Avkastning på operativt kapital, %	2,2	-1,9
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	80	81
Medelantal anställda	848	858
varav kvinnor, %	26	25

Nyckeltal för den insatsgrundande delen av Lantmännen Lantbruk Sverige exklusive jämförelsestörande poster

	2011	2010
Rörelseresultat, MSEK	57	36
Rörelsemarginal, %	0,5	0,4
Avkastning på operativt kapital, %	2,2	1,4

2010 års resultat påverkades av strukturstyrkostnader på totalt 85 MSEK vilket betyder att resultatet för 2011 justerat för detta blev 21 MSEK högre än föregående år.

Utsäde & Frö

Under varumärket SW förädlar och marknadsför Lantmännen Lantbruk sorter inom stråsäd, oljeväxter och vallväxter. Försäljningen av utsäde och frö inför vårbruket var god och exportförsäljningen av frö ökade kraftigt. Däremot gjorde de stora nederbördsmängderna att försäljningen inför höstsådden blev lägre än förväntat.

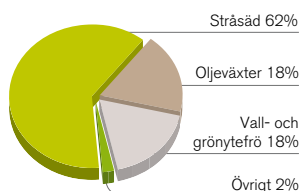
Attraktiva produkter och tjänster är ett måste på en konkurrensutsatt marknad

Internationellt ledde den senare sådden till en kraftig ökning i efterfrågan på hybridsorter. Inför 2012 säkrades tillgång på hybridrapssorten Marquis för den tyska marknaden, vilket gör produktportföljen mer heltäckande. Under året hade säljbolaget i Polen återigen stora framgångar, vilket gav en marknadsledande position för höstraps.

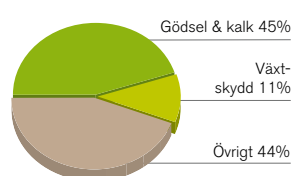
Även inom biologiskt behandlat utsäde stärktes ställningarna. Försäljningen av produkterna ThermoSeed, Cedomon och Cerall utvecklades positivt.

I augusti togs ett nytt driftslaboratorium i bruk vid fröanläggningen i Eslöv. Detta ger effektivare fröhantering och säkrare produktkvalitet då fler analyser kan göras på plats.

Utsäde och frö, omsättningens fördelning



Handelsvaror, omsättningens fördelning



Ett samarbete inleddes under året med KeyGene i Holland, som ska leda till nya och förbättrade sorter av raps och stråsåd.

Handelsvaror

Lantmännen Lantbruk har ett brett sortiment av produkter för växtodling med bland annat gödsel, kalk, växtskydd, plast och garn. Växtskydd utvecklades väl även om ett lägre behov av herbicider och glyfosat samt en minskad höstsådd, påverkade försäljningen. Gödsel-försäljningen fick en bra start under sommaren men minskade därefter på grund av en avvaktande marknad. Gödselmarknaden präglades av rörliga priser, fler leverantörer och en ökad konkurrens, vilket ledde till förändrade köpmönster.

Foder

Lantmännen Lantbruk erbjuder ett heltäckande fodersortiment för animalieproduktion under samlingsnamn som Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect.

Försäljningen av Nötfor utvecklades positivt under året. De svenska mjölkproduktionen stabiliserades och investeringar gjordes i ökad kapacitet. Samtidigt påverkades mejerimarknaden av den allmänna ekonomiska oron som präglade andra halvåret. Den svenska grisproduktionen hade ett svårt år med låga avräkningspriser. Många grisproducenter avvecklade sin verksamhet och priskänsligheten var stor. Försäljningen av Piggfor minskade i volym, men de nya suggfodren bidrog till att Lantmännen Lantbruk behöll positionen på marknaden. Försäljningen av Pullfor Värp utvecklades positivt och det värmebehandlade mjölfodret var en viktig draghjälp för detta. För foder till matfågel minskade däremot försäljningsvolymen under året.

Spannmål

Lantmännen Lantbruk i Sverige både köper och säljer spannmål och oljevaxter. Under ett år med normal skörd handlar det om cirka 2,2 miljoner ton. Cirka 75 procent av detta säljs till svensk industri, i huvudsak kvarn-, foder-, bränneri-,



etanol- och mälteriverksamhet. Exportmarknaden är också betydelsefull för svensk spannmålsodling där huvudmarknaden är Västeuropa.

Den svenska skörden blev kvantitetsmässigt tillfredställande, men påverkades starkt av sämre kvalitetsutfall på framför allt korn och havre. Ökad förekomst av mögelgiftet DON i vissa områden gjorde att stora mängder spannmål klassades ner till foder eller bränslekärna.

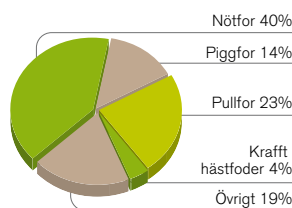
Läs mer på ► www.lantmannenlantbruk.se

**Lantmännen
utvecklar nya produkter som hjälper
mig i min vardag.**

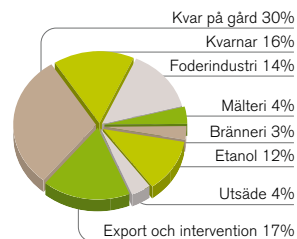
Mats Eriksson
Sättra Gärd, Upplands Väsby



Foder, omsättningens fördelning



Användning av den svenska skörden



Lantmännen Bygglant

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

Förfrågningarna inom byggproduktion gällde under året nästan uteslutande mjölkstallar och hallar. Intresset för nyinvesteringar inom svinproduktion var mycket svagt på grund av den dåliga lönsamhetsutvecklingen inom branschen.

Försäljningen av värmepannor utvecklades positivt. Under första halvåret var intresset starkt för gårdsbaserade biogas-anläggningar, men utan energimyndighetens stöd till biogas uteblev den förväntade efterfrågeökningen.

Under året togs Lantmännen Bygglants första biogasanläggning i drift och ytterligare en anläggning var under uppstart.

Läs mer på ► www.lantmannenbygglant.se

Lantmännen Krafft

Lantmännen Krafft utvecklar, marknadsför och erbjuder ett brett produktsortiment inom hästfoder och är marknadsledare i Sverige för den professionella hästnäringen med kända varumärken som Krafft Groov och Krafft Sport.

Under året fortsatte arbetet för att bygga vidare på premium-sortimentet där bland annat Krafft Groov Sensitive relanserades. Fodermarknaden för travhästar var fortsatt stark i Sverige och även exportmarknaden visade en positiv utveckling.

Läs mer på ► www.krafft.nu

Internationellt delägarskap

Utvecklingen för de internationella bolag som division Lantbruk är delägare i var under året god. I det tyska bolaget HaGe Kiel fortskred integrationen av de företag som förvärvades 2010 enligt plan. Lantmännen Lantbruks ägarandel i HaGe Kiel är 39 procent.

Scandinavian Farmers AB ägs till lika delar av Lantmännen och DLG (Dansk Landbrugs Grovvarereselskab). Bolaget driver verksamhet i de tre baltiska länderna inom spannmålsförsäljning, foder och växtodling.



Division Maskin

M Division Maskins affärer omfattar anläggningsmaskiner i Swecon, lantbruksmaskiner i Lantmännen Maskin och smörjoljor i Agro Oil. Division Maskin svarar för 26 procent av Lantmännens omsättning och har 1 816 anställda.

Verksamheten

Swecon och Lantmännen Maskin har ett långsiktigt samarbete med världsledande maskintillverkare och företräder starka varumärken. Samarbetet bygger på ett rätt partnerskap och en många decennier lång tradition.

Swecon bedriver marknadsföring, försäljning och service av Volvo anläggningsmaskiner i Sverige, Tyskland samt de baltiska länderna.

Lantmännen Maskin bedriver marknadsföring, försäljning och service av lantbruksmaskiner i Sverige, Norge och Danmark. De största leverantörerna av lantbruksmaskiner är Valtra, Fendt och Claas. Maskinbolagen har väl utbyggd kundservice med moderna verkstäder och fullt utrustade servicefordon för flexibel insats.

Agro Oil utvecklar, marknadsför och säljer smörj- och hydrauloljor i Skandinavien under varumärket Agrol. Försäljning sker både direkt till kunder och genom återförsäljare där de interna maskinbolagen och division Lantbruk är de största.

Omvärld och marknad

De globala marknaderna för anläggnings- och lantbruksmaskiner utvecklades positivt under 2011, framför allt drivet av ökningar i Asien. För våra huvudleverantörer Volvo Construction Equipment (Volvo CE), Valtra, Fendt och Claas fortsatte volymuppgångarna och resultatförstärkningen. Dessa såväl som övriga konkurrenter satsar på positionering i tillväxtområdena, med Kina i fokus.

I Europa fortsatte volymuppgången, särskilt på de marknader division Maskin verkar i. I Skandinavien ökade volymerna av lantbruksmaskiner med 18 procent. För anläggningsmaskiner noterades signifikanta försäljningsökningar i Sverige och Tyskland på 35 procent. Återhämtningen går dock mycket långsammare i Danmark och Baltikum.



” De nya och hårdare kraven på lägre avgasemissioner i Europa och Nordamerika började gälla under året. Inom traktorbranschen valde leverantörerna att successivt presentera modeller utrustade med den nya motorgenerationen. Volvo CE valde att ta steget fullt ut och införde nya motorer i samtliga maskinmodeller, utan att använda de flexibla övergångsreglerna.

Integration i Tyskland

Under året integrerades Könicke Baumaschinen enligt plan. Bolaget införlivades i Swecon Baumaschinen och den tyska affären bedrivs därmed i en enhet. Framöver sker en fortsatt utveckling av arbetssätt och styrning för att säkerställa en långsiktigt stabil plattform. Arbete kvarstår med att utveckla och optimera gemensamma processer, att skapa en homogen verksamhet samt att ytterligare effektivisera distributionsstrukturen.

Nya kanaler

Maskinbolagen i Sverige startade online-handel av butikssortiment och reservdelar. Den nya kanalen ska öka tillgängligheten och ge kunderna möjlighet till bekvämare inköp.

Inför 2012

Marknadsscenarioet är osäkert beroende på den instabila finansiella situationen i Europa. Vår bedömning är att aktivitetsnivån hos kunderna förblir god och att försäljningen av nya maskiner kommer att stabilisera sig på nuvarande volymer.

Under 2012 fortsätter vi att ta in maskinmodeller med ny motorteknologi. Motorer i de lägre effektregistren står på tur vilket omfattar anläggningsmaskiner och lantbruksmaskiner i större utsträckning än tidigare. Vår inriktning är fortsatt att förbättra arbetssätt och kundservice för att stärka våra positioner och varumärken. Aktiviteter för att minska rörelsekapitalet pågår löpande och har fortsatt hög prioritet.



Håkan Pettersson
Chef division Maskin

Vi förbättrar arbetssätt och kundservice för att stärka våra positioner

Ansvarsfulla affärer – division Maskin

Vi erbjuder innovativa maskiner och service. Vi utvecklar dessutom tjänster som uppfyller omvärldens och marknadens krav och förväntningar på prestanda, kvalitet, bränsleeffektivitet och kompetens. Det innebär:

- ▶ en säker kemikaliehantering och ett effektivt arbetssätt avseende användning av energi och utrustning i verkstäderna
- ▶ en säker och stimulerande arbetsmiljö som tar tillvara medarbetarnas engagemang och kompetens
- ▶ en fortsatt utveckling av kunderbjudandet baserat på kunskap och teknik för mer hållbar användning av maskiner.

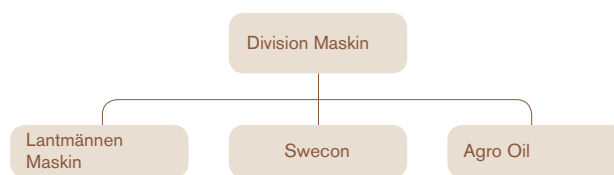
Läs mer i hållbarhetsredovisningen ▶ sid 57-81

Division Maskin

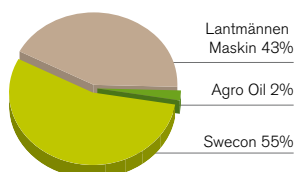
Nyckeltal	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	10 328	8 561
Rörelseresultat, MSEK	444	206
Rörelsemarginal, %	4,3	2,4
Avkastning på operativt kapital, %	22,4	10,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	307	287
Medelantal anställda	1 816	1 863
varav kvinnor, %	9	10

Division Maskin

Nyckeltal exklusive jämförelsestörande poster	2011	2010
Rörelseresultat, MSEK	444	236
Rörelsemarginal, %	4,3	2,8
Avkastning på operativt kapital, %	22,4	12,0



Andel av division Maskins nettoomsättning



Lantmännen
Maskin



Lantmännen Maskin

Lantmännen Maskin marknadsför, säljer och bedriver service av lantbruksmaskiner och redskap i Sverige, Norge och Danmark. Lantmännen Maskin representerar de starkaste varumärkena på marknaden för lantbruksmaskiner och är exklusiv partner till Valtra, Fendt och Claas.

Verksamheten

Flera aktiviteter har genomförts för att uppnå ett effektivare arbetssätt och minskad kapitalbindning. Under året öppnades ett centrallager för redskap och maskiner i Skänninge. Syftet är att uppnå en mer kostnadseffektiv maskinlogistik som på sikt ska ge kraftigt sänkta transportkostnader och minskad kapitalbindning.

För att få bättre uppföljning av vår verkstadsaffär infördes ett tidsredovisningssystem för mekaniker. Det är ett systemstöd för att kvalitetssäkra debiterad tid för varje uppdrag.

En prognos- och inköpsprocess, SOP, infördes för försäljning och inköp. Det innebär en tydligare koppling mellan försäljningssidans prognoser och inköpsavdelningen. Målsättningen är att skapa en hög tillgänglighet av maskiner med minskad kapitalbindning samt att öka fokus på de lönsamma delarna av sortimentet genom detaljerade marknadsplaner.

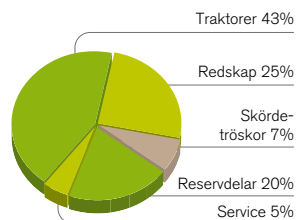
Under våren och hösten genomfördes kraftfulla försäljningsaktiviteter för begagnade traktorer och redskap, vilket reducerade begagnatlagret med 25 procent. Under året utvecklades det automatiska lagerpåfyllnadssystemet, Refill, för att möjliggöra ytterligare reduktion av reservdelslaget men bibehålla servicegraden.

Den omfattande satsningen på affärsskolan fortsatte för att skapa en säljriktad organisation. Utbildningen omfattar maskinsäljare, butiks- och reservdelssäljare samt verkstadspersonal. Under året har cirka 450 medarbetare utbildats i en aktiv och målstyrd försäljningsprocess. De mätbara aktiviteter och kampanjer som hittills genomförts har fått ett mycket positivt genomslag.

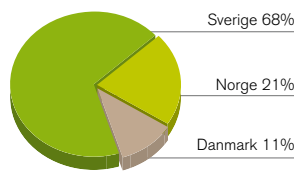


” Valtra är sedan många år en favorit bland traktorköparna och marknadsledare i Sverige. Traktorer som tillverkas i Finland för nordiska förhållanden är robusta, pålitliga maskiner med lång livslängd.

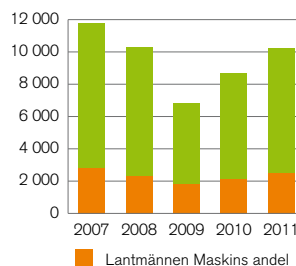
Lantmännen Maskin:
Omsättning per grupp



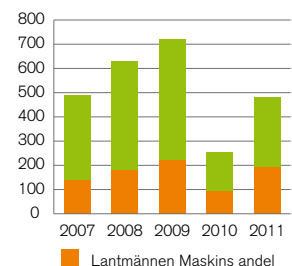
Lantmännen Maskin:
Omsättning per land



Totalmarknad traktorer
Antal registrerade i Skandinavien



Totalmarknad skördetröskor
Antal i Skandinavien



Omvärld

Under 2011 låg råvarupriserna på en gynnsam nivå för mjölk- och spannmålsproducenter. Trots lägre skörderesultat än beräknat var det ekonomiska utfallet för spannmålsodlare gott. Det har skapat en god investeringsvilja och en framtidstro i det skandinaviska lantbruket. Under andra halvåret märktes en kraftigt förbättrad köpkraft i hela Europa. Undantaget var Danmark där bankernas kreditrestriktioner fortfarande är stora. Låga priser på griskött har också påverkat en stor del av grisproducenternas verksamhet, framför allt i Danmark.

Vi fortsätter att bygga en kundorienterad och kostnadseffektiv organisation

Marknad

Maskinförsäljningen återhämtade sig starkt under 2011. I Skandinavien ökade den med drygt 18 procent. Traktor-försäljningen står för den största volymökningen.

I Sverige har Claas-traktorerna tagit position på marknaden och stadigt ökat sin marknadsandel. Försäljningen av Fendt håller sin andel i en växande marknad. Valtras produktionsstart av nya A-serien försejades kraftigt. Detta påverkade marknadsandelarna i segmentet under 100 hästkrafter och märktes både i Norge och i Sverige där volymen i effektklassen är stor. Valtras nya A-serie fick ett stort genomslag hos kunderna och försäljningen ökade. Leveranserna startade under fjärde kvartalet.

Marknaden för tröskor ökade. Försäljningen av nya Claas Lexion har varit mycket framgångsrik. Även i Danmark märktes en kraftig förbättring av marknadsläget jämfört med föregående år. Trots det är totalmarknaden fortfarande på en låg nivå för både traktorer och tröskor.

Verkstads- och reservdelsaffären utvecklades stabilt under året.

Förbättringar för framtiden

Vi arbetar med ständig utveckling för att fortsätta bygga en kundmedveten och kostnadseffektiv organisation. Ett aktivt arbete pågår i hela organisationen för att förbättra vårt erbjudande, kundbemötande, service och tillgänglighet. För att befästa den ledande positionen som maskinleverantör till det skandinaviska lantbruket fortsätter vår satsning på utbildning inom sälj- och produktkompetens. Tillsammans med Lantmännen Lantbruk startade ett varumärkesarbete för att ytterligare stödja Lantmännens image.

Läs mer på ► www.lantmannenmaskin.se

När vi gjorde vårt maskinval såg vi till helheten.

Thomas Sandgaard och
Caroline Bonde-Sandgaard
Ericssbergs säteri



Lantmännen Maskin

Nyckeltal	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	4 527	4 135
Rörelseresultat, MSEK	78	27
Rörelsemarginal, %	1,7	0,7
Avkastning på operativt kapital, %	6,4	2,0
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	27	44
Medelantal anställda	866	890
varav kvinnor, %	8	8

Lantmännen Maskin

Nyckeltal exklusive jämförelsestörande poster	2011	2010
Rörelseresultat, MSEK	78	27
Rörelsemarginal, %	1,7	0,7
Avkastning på operativt kapital, %	6,4	2,0

Swecon

Swecon är återförsäljare och partner till Volvo Construction Equipment (Volvo CE) och bedriver marknadsföring, försäljning och service på marknaderna i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland och Litauen.

Verksamheten

Sverige

Försäljningen utvecklades väl under 2011 i samband med marknadsuppgången och det kraftigt ökande aktiva maskinbeståndet. Efterfrågan på servicetjänster steg signifikant under året, inte minst i storstadsregioner samt i och omkring gruvindustrin i Norrland. Försäljningen av stora maskiner ökade som en följd av behovet av hög produktionskapacitet hos kunderna. Leveranser till Försvarets Materielverk (FMV) genomfördes enligt plan och Swecon erhöll tilläggsorder för leverans under kommande år. Kapitalbindning och reduktion av lager var i fortsatt fokus under året. Med målet att förbättra verksamheten och säkerställa effektiv styrning har flera aktiviteter initierats, bland annat förbättringsprojekt inom LEAD.

Tyskland

Under året integrerades Könicke Baumaschinen framgångsrikt enligt plan. Bolaget är nu helt införlivat med Swecon Baumaschinen och vi har en fungerande struktur, fullt operativ på den tyska marknaden. Ännu återstår utveckling av arbetssätt och processer för att säkerställa en stark plattform framöver. Åtgärder för att reducera det operativa kapitalet har prioriterats och fortsätter att vara en viktig del av arbetet. Försäljningen av kompakt- och produktionsmaskiner ökade och utvecklingen av reservdelsvolymen var positiv beroende på Swecons större geografiska ansvarsområde. Uthyrningsaffären tog ny fart och flottorna ökade i viss utsträckning. Marknadsandelarna var stabila och konkurrensen ökade på den viktiga volymmärknaden i Tyskland.

Baltikum

De baltiska ländernas ekonomier har stabiliserats sedan den förra finanskrisen. Efterfrågan på nya maskiner var fortsatt svag och volymerna i de marknaderna förblev låga. Bolagen hanterade situationen genom starka serviceorganisationer och intensiv bearbetning av det tillgängliga maskinbeståndet. Försäljningen av begagnade maskiner var framgångsrik.

Omvärld

Under året började de nya strängare lagarna för begränsning av emissioner från motorer med högt effektregister att implementeras. Volvo CE valde att övergå till den nya, mer kostnadsintensiva, motortekniken förutom på ett fåtal lågvolymsmodeller.

Efterfrågan på anläggningsmaskiner ökade globalt under 2011, särskilt i Asien, vilket medförde långa leveranstider på grund av kapacitetsbrist hos underleverantörer. Konkurrensituationen var fortsatt intensiv.

Marknad

Marknaderna i Tyskland och Sverige ökade över förväntan under 2011, men de baltiska marknaderna var fortsatt på låg nivå. Satsningar på infrastruktur och expansion inom gruvnäringen drev upp efterfrågan på anläggningsmaskiner i Sverige och marknaden ökade med cirka 35 procent. I Tyskland medförde infrastrukturprojekt och uppbyggnad av uthyrningsflottor en kraftig marknadsökning i samma storleksordning som den svenska. Den baltiska marknaden kännetecknas fortfarande av stor återhållsamhet avseende nyinvesteringar och volymerna är låga. Uthyrning av maskiner ökade på alla marknader och utgör en viktig del av affärsmodellen. I Sverige och Baltikum samarbetar Swecon med de stora uthyrningsföretagen. Uthyrningen i Tyskland sker till större delen i egen regi.

Service marknaden utvecklades väl under 2011 tack vare högt maskinutnyttjande och ökad aktiv maskinpopulation.

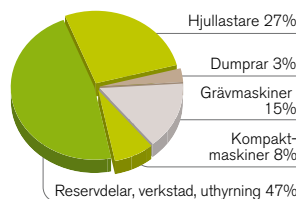
Läs mer på ► www.swecon.se

En suverän tjänst, enkelt och smidigt att beställa reservdelar på nätet.

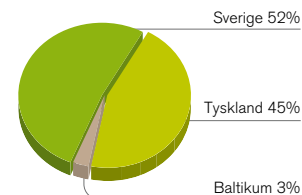
Victor Thorängen
Östervallaskogs Allteknik



Swecon:
Omsättning per produktområde



Swecon:
Omsättning per marknad





Swecon arbetar kontinuerligt med kvalitet och miljö

Agro Oil

Agro Oil är under varumärket Agrol en stor leverantör av smörjmedel till proffsmarknaden. Produkterna säljs via interna och externa återförsäljare.

Agro Oil erbjuder ett specialanpassat och heltäckande produktprogram för lantbruks-, skogsbruks- och anläggningskunder. Flera av produkterna är egenutvecklade och erbjuder unika egenskaper. En viktig komponent i produktutvecklingen är att minimera kundernas miljöpåverkan, antingen direkt med miljöanpassade produkter, eller indirekt med produkter som ger maskinerna längre livslängd eller reducerad bränsleför-

brukning. Huvuddelen av produkterna produceras av Petrolia AB som är gemensamt av Lantmännen, OKQ8 och OK-föreningar. Agrol smörjmedel säljs i Sverige, Norge, Danmark och Estland.

Agro Oil visade under året stabil försäljning, något överstigande föregående år. Förbättringen är till stor del ett resultat av ökad försäljning inom division Maskin. Försäljningen i Norge är nu väletablerad med fortsatt positiv utveckling. Årets viktigaste produktnyhet var lanseringen av Hybran Syntet, en transmissionsolja för lantbrukstraktorer med stora användarfordelar, speciellt under vinterhalvåret.

Läs mer på ► www.agrol.se



Division Energi

Division Energi samlar Lantmännens energiverksamheter och är ledande i Sverige inom bioenergi och grön kemi. Divisionen tillverkar och marknadsför produkter som drivmedels-etanol, dryckessprit, stärkelse, proteinfoder, värmepellets, fjärrvärme och alkylatbensin.

Division Energi har fyra huvudaffärer: Lantmännen Agroenergi, Lantmännen Agro-etanol, Lantmännen Aspen och Lantmännen Reppe. Divisionen svarar för 8 procent av Lantmännens omsättning.

Verksamheten

Division Energi är störst i Sverige inom bioenergi med cirka 3,1 miljarder SEK i omsättning. Baserat på energinnehåll är Lantmännen Agroenergi den största svenska leverantören av fasta förädlade biobränslen.

Läs mer på ► www.lantmannenenergi.se

Omvärld och marknad

Bioenergin är för andra året i rad det mest använda energislaget i Sverige före oljan som ligger på andra plats. Av den totala energianvändningen utgör bioenergi ungefär en tredjedel. Bioenergi är större som energikälla än vattenkraft och kärnkraft tillsammans och växer mer än någon annan energikälla.

Prisutveckling

Under året påverkades divisionen av ogynnsamma prisskillnader mellan spannmål och etanol. Europeiska etanolproducenter missgynnades av stor import av skattesubventionerad etanol från USA.

För 2012 finns goda grunder för ett högre etanolpris till följd av ökad efterfrågan när stora delar av Europa ökar läginblandningen av etanol i bensin. Priset på foder baserat på Agrodrank, som är en proteinrik produkt som bildas parallellt vid etanolproduktion, följer spannmålspriset väl och efterfrågan ökade efter årsskiftet 2010/2011. Producenter av fasta biobränslen är i ett tufft ekonomiskt läge där marginalerna på värmepellets i Sverige under 2011 pressades mycket till följd av den starkare svenska kronan. Ett varmt år resulterade även



” Agroenergi levererar förnybara biobränslen vars beståndsdelar ingår i det naturliga kretsloppet. Det innebär att vi kan leverera värme och energi idag – utan att riskera kommande generations behov.

i minskade marknadsvolymer för Agroenergi, dock med bibehållna marknadsandelar.

EU:s hållbarhetskriterier för biodrivmedel

Lantmännen Agroetanols produktion uppfyller EU:s hållbarhetskriterier för biodrivmedel och flytande biobränslen i Sverige och har erhållit hållbarhetsbesked som intygar detta från Energi-myndigheten. Lantmännen Agroetanol är certifierade enligt ISCC (International Sustainability and Carbon Certification), som är ett av de frivilliga certifieringssystem som godkänts av

Europeiska Kommissionen och certifiering är även godkänd för den europeiska marknaden. Detta innebär att vi kan leverera etanol som uppfyller hållbarhetskraven för hela den svenska och europeiska marknaden.

Styrmedel för biodrivmedel

Inom EU och i Sverige diskuteras vilka styrmedel som ska användas för att stimulera användningen av biodrivmedel. En ökad användning av biodrivmedel är viktigt för att Sverige ska nå sitt mål om tio procent förnybar energianvändning i transportsektorn 2020 och målet om en fossiloberoende fordonsflotta 2030. Idag tillämpas en skattebefrielse för förnybara drivmedel. Enligt förslaget till reviderat energiskattedirektiv finns förutsättningar att även fortsättningsvis tillämpa full energiskattebefrielse på biodrivmedel fram till minst 2023.

En justering av bränslekvalitetsdirektivet har möjliggjort en ökad låginblandning av etanol och biodiesel. För etanol tillåts en höjning av låginblandningen från fem till tio procent och för biodiesel från fem till sju procent. I Sverige såväl som inom Europa förväntas låginblandning öka.

Inför 2012

EU:s mål för förnybar energi samt kringliggande regelverk kommer att få stor påverkan på affärsverksamheterna inom bioenergisektorn under lång tid framöver. En förväntad högre låginblandning i flera Europiska länder och en minskad etanolimport från USA bedöms ha en prishöjande effekt på etanolpriset under 2012.



Carl von Schantz
Chef division Energi

Vi levererar hållbar etanol till den svenska och europeiska marknaden

Ansvarsfulla affärer – division Energi

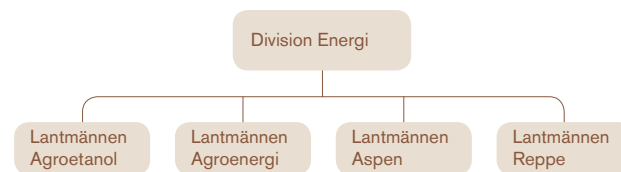
Vi erbjuder biobaserade energiprodukter och miljöanpassade serviceprodukter som framställs på ett ansvarsfullt sätt. Det innebär att vi fortsätter:

- ▶ att producera med låg klimatpåverkan, effektivt använda råvaror, material, energi och utrustning
- ▶ att säkerställa ansvarsfullt producerade energiprodukter
- ▶ att utveckla och ytterligare förädla våra produkter
- ▶ att upprätthålla en säker, stimulerande arbetsmiljö som tillvaratar medarbetarnas engagemang och kompetens
- ▶ att behålla och utveckla vår ledande position avseende kunskap i debatten kring bioenergi.

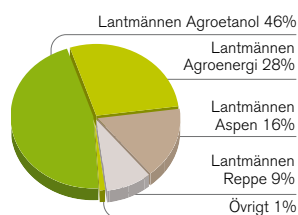
Läs mer i hållbarhetsredovisningen ▶ sid 57-81

Division Energi Nyckeltal	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	3 052	3 005
Rörelseresultat, MSEK	-141	113
Rörelsemarginal, %	-4,6	3,8
Avkastning på operativt kapital, %	-6,1	4,7
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	85	114
Medelantal anställda	330	323
varav kvinnor, %	21	23
Koldioxidutsläpp, tusen ton	73,7	75,8

Division Energi Nyckeltal exklusive jämförelsestörande poster	2011	2010
Rörelseresultat, MSEK	-68	125
Rörelsemarginal, %	-2,2	4,2
Avkastning på operativt kapital, %	-2,9	5,2



Andel av division Energis nettoomsättning



Lantmännen Agroetanol

Lantmännen Agroetanol är Nordens i särklass största producent av drivmedelsetanol. Kunder är främst de svenska oljebolagen som läginblandar etanolen i 95-oktanig bensin. Agroetanol tillverkar utöver etanolen en proteinfoderråvara under namnet Agrodrink och producerar årligen 210 miljoner liter etanol och 175 000 ton proteinfoder. Etanolförsäljningen sker huvudsakligen på den svenska marknaden, men även i norra Europa. Nettoomsättningen uppgick till 1 532 MSEK (1 457) och rörelseresultatet till -131 MSEK (4).

Med naturen som drivkraft!

2011 års resultat påverkades negativt av en ogynnsam prisrelation på världsmarknaden med ett högt inköpspris på spannmål och ett etanolpris som inte steg i samma utsträckning som spannmålspriset. Import av stora mängder amerikansk skatte-subsventionerad etanol till Europa har lagt ett pristak på den europeiska etanolen, vilket drabbat samtliga europeiska producenter hårt. Marknadsförutsättningarna i början av 2011 var så pass besvärliga att vi genomförde vissa produktionsbegränsningar under våren.

EU ställer krav på hållbarhetskriterier för biodrivmedel från den första januari 2011. Under året fortsatte vi arbetet med att anpassa oss till detta och utvidgade certifieringen från att endast vara tredjepartsgodkänt enligt ett nationellt system till att även omfattas av en europeisk certifiering (ISCC) som möjliggör export av hållbar etanol till den europeiska marknaden. Agroetanol har erhållit ett hållbarhetsbesked från Energimyndigheten som intygar att hållbarhetskriterierna är uppfyllda. Bedömningen är att marknaden i Europa successivt kommer att gå mot enbart certifierad etanol. Nästa utmaning är att erhålla 100 procent certifierad spannmål.

Under året har vi intensifierat vår utveckling av nya foder-

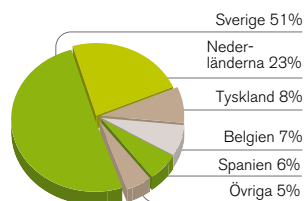
produkter med goda resultat. Agroetanol planerar även att ta tillvara den koldioxid, CO₂, som bildas i jäsningsprocessen, en produkt som idag inte omhändertas i fabriken. Dessa är strategiskt mycket viktiga projekt för Lantmännen Agroetanol för att öka intäkter, ytterligare minska miljöpåverkan och bredda verksamheten. Läs mer på ► www.agroetanol.se

Lantmännen Agroenergi

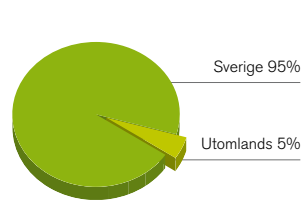
Under 2011 befäste vi vår ställning som marknadsledande på förädlade fasta biobränslen i Sverige. Lantmännen Agroenergi tillverkar, marknadsför och säljer biobränslen som värmepellets och briketter under varumärket Agrol, produktionen sker i Sverige och Lettland. Marknadsläget i Sverige för vår huvudprodukt pellets var fortsatt svårt och vi märkte en prispress under året och det varmare vädret 2011 jämfört med 2010 påverkade marknadsvolymer. Marknaden för den Lettiska pelletsen förbättrades däremot kontinuerligt under året. Priserna på exportmarknaden har varit stigande sedan ett par års tid. Vi driver även ett 15-tal värmefjärrvärmearbänläggningar i södra och mellersta Sverige med stabil lönsamhet. 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. Våra kunder är staten, kommuner, den tillverkande industrin, fastighets- samt villaägare. Vi strävar mot en ökad råvaruflexibilitet och andelen råvara som flis och rundved ökar.

Produktionskapaciteten för pellets ökades vid vår anläggning i Norberg med cirka 30 procent vilket ger en positiv skaleffekt i anläggningen. På grund av råvarubrist på den lokala marknaden stängde vi produktionen vid vår pelletsfabrik i Sölvesborg, som dock fortsatt fungerar som hamnterminal för södra Sverige. Anläggningarna i Malmbäck och Talsi i Lettland ställde om sin ångproduktion till att baseras på biobränsle i stället för på elektricitet, vilket är ekonomiskt fördelaktigt och befäster pellets som ett mer miljöriktigt bränsle.

Lantmännen Agroetanol:
Försäljning per marknad



Lantmännen Agroenergi:
Försäljning per marknad



Biodrivmedelsmarknaden i EU mer än fördubblas till 2020.

Alarik Sandrup
Näringslivspolitisk chef
Division Energi



Under året överlämnades driften av de flesta anläggningarna på Gotland till kommunen enligt avtal. Kommunen förvärvade anläggningarna av Agroenergi 2009. Kvar på Gotland finns nu en mindre anläggning och en långsiktig lösning för denna utreds. Avtalet med Jönköpings Energi för värmeverksamheten i Gröna löpte ut i september 2011 och anläggningen avyttrades. Under 2012 planeras en utbyggnad av fjärrvärmenätet i Skurup och näten på andra fjärrvärmeorter förtätas löpande vilket väntas ge en positiv resultat effekt.

Under året lanserade vi Pelletsakuten, vilket är ett servicekoncept för privatkunder i Sverige. Konceptet bygger på hög tillgänglighet tack vare nätbaserad handel i kombination med ett väl utbyggt återförsäljarnät.

För 2012 förväntas efterfrågan på pellets öka eftersom industrier byter ut fossil energi mot bioenergi i snabb takt. Den väntade kraftigt ökande efterfrågan av förnybar energi på kontinenten kan komma att driva upp priserna i Norden.

Läs mer på ► www.agroenergi.se

Lantmännen Aspen

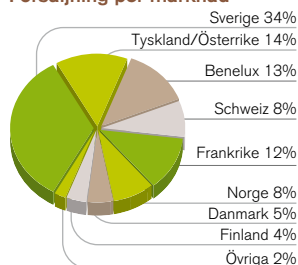
Lantmännen Aspen utvecklar, tillverkar och marknadsför alkylatbensin under varumärket Aspen. Med fokus på människa, miljö och maskin har Aspen utvecklats till att bli marknadsledande i stora delar av Europa samt Kanada. Alkylatbensin är en miljöanpassad petroleumprodukt som främst används i småmotorer som gräsklippare, motorsågar och båtar. Kunderna finns inom skogsbruk, park- och fastighetsförvaltning, jordbruk, trädgård, marint och motorsport.

Under 2011 bidrog en skattesänkning på alkylat i Finland till ökad försäljning. Det marina segmentet i Sverige utvecklas väl och Aspen tror på fortsatt etablering av marinor som säljer Aspen alkylatbensin från pump och ser ett ökat intresse för alkylat från motortillverkare.

Under 2012 fortsätter satsningen att nå ut till nya kundgrupper, främst privatpersoner i Norden. I de utomnordiska länderna är det den professionella förbrukaren som är vår främsta målgrupp. Läs mer på ► www.aspen.se

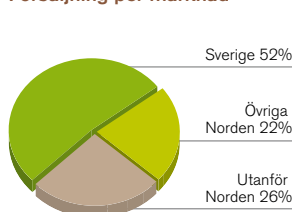
Lantmännen Aspen:

Försäljning per marknad



Lantmännen Reppe:

Försäljning per marknad



Lantmännen Reppe

Lantmännen Reppe förädlar vete till produkter främst 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.

Intrimningen av vårt nya destilleri slutfördes i början av 2011 och under andra halvåret kördes destilleriet för full kapacitet. En mycket hög och stabil kvalitet uppnåddes med effektiv energianvändning. Reppe är anmänt till ytterligare en period inom Programmet För Energieffektivisering (PFE) efter framgångsrikt deltagande i den första programperioden.

Vid årsskiftet 2010/2011 togs en stärkelsestork för produktion av torkad, oförädlad stärkelse i drift. Användningsområdet för stärkelsen är främst inom förpacknings- och emballageindustrin. Nya kunder för industristärkelse kontrakterades i Sverige, Baltikum, Finland och Danmark och installation pågår av en förädlingslinje för den del av stärkelseproduktionen som planeras vara klar för produktion i slutet av 2012. Läs mer på ► www.reppe.se



Division Livsmedel

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 finns i de nordiska länderna men vi är närvarande i totalt 21 länder. Divisionen svarar för 37 procent av koncernens omsättning.

Verksamheten

Division Livsmedel verkar inom fyra affärsområden, Lantmännen Cerealia, Lantmännen Unibake, Lantmännen Kronfågel och Lantmännen Doggy. Divisionens omsättning uppgick 2011 till 14 708 MSEK, Sverige står för 31 procent av omsättningen, Europa för 65 procent och övriga världen för 4 procent. Produktion sker i drygt 40 anläggningar och antalet anställda i divisionen uppgick 2011 till 6 670. Inom division Livsmedel finns många starka varumärken, till exempel Axa, Kungsörnen, Amo, Regal, GoGreen, Gooh, Kronfågel, Danpo, Hatting, Schulstad, Korvbrödsbagarn, Doggy och Mjau.

Omvärld och marknad

År 2011 kännetecknades av svag konsumentefterfrågan och fortsatt hård konkurrens inom livsmedelsområdet. På grund av rådande konjunktur och stor osäkerhet kan konsumenternas beteende beskrivas som avvaktande och återhållsamt med svag marknadsutveckling som följd. Priset står i fokus och har aktualiserats än mer i den rådande konjunkturen. Under 2011 gjorde handeln i Sverige större satsningar på egna varumärken än tidigare. Parallellt med detta intresserar mervärdet som hälsa, kvalitet och miljö- och hållbarhetsfrågor allt fler konsumenter.

Effektivisering för ökad konkurrenskraft

Under det gångna året fortsatte arbetet med att effektivisera verksamheten. Det är nödvändigt att kontinuerligt minska omkostnader för att trygga konkurrenskraften på marknaden. Ett viktigt exempel på genomförda effektiviseringsåtgärder inom divisionen 2011 är uppförandet av ett nytt bageri i Storbritannien som säkerställer Unibakes position på den engelska marknaden. Genom överflyttning av produktion från Kristianstad till den utbyggda anläggningen i Valla säkerställs



” Bra mat kan ha olika innebörd för olika personer. Den kan vara nyttig, god, närodlad, hållbart producerad, lättillgänglig eller en kombination av dessa. Lantmännen arbetar inom många områden för att göra bra mat bättre!



Det handlar om medvetna inköp och att leva ett rikt liv med bra mat.

Eva Blixt, Norrtälje

Kronfågels fortsatta konkurrenskraft på marknaden. I början av 2011 flyttades all produktion av pasta under varumärket Soppas från en extern leverantör till Cerealias anläggning i Järna med ökad effektivitet som följd. Viktiga beslut för framtida effektiviseringsåtgärder fattades under året, till exempel togs beslut om att investera i en ny paketeringsavdelning på Lantmännen Cerealias anläggning i Vejle, som innebär att dagens verksamhet i Lunderskov kommer att avvecklas i slutet av 2012. Vidare togs beslut om strukturåtgärder motsvarande 241 MSEK inom Lantmännen Unibake som bland annat innebär att bageriet i Verden, som ingår i Lantmännen Unibakes tyska verksamhet, kommer att stängas under 2012, samt att verksamheterna för färskt bröd respektive fruset bröd samordnas i Danmark och i Polen.

Plattform för tillväxt

Under året fortsatte arbetet med att stärka våra prioriterade varumärken. Tydliga varumärkesplattformar ger oss en bra grund att stå på och utifrån dessa har bland annat ny kommunikation mot konsument och förpackningsdesign utvecklats. Ett annat prioriterat område 2011 var innovation, som är viktigt för att säkerställa att vi är framgångsrika i marknaden också framöver. Exempel på nya produktkoncept som har lanserats med stor framgång under året är Axa Great, nya bakmixer under varumärkena Kungsörnen/Amo/Regal, smaksatt couscous, bulgur och mathavre under varumärket GoGreen, vidareutveckling av konceptet Kronfågel DELi, nya premiumprodukter under varumärket Korvbrödsbagarn och nya spännande varianter i segmentet för bake off-produkter.

Inför 2012

Marknaden förväntas också under 2012 att kännetecknas av hård konkurrens med stort prispåslag. Den ekonomiska krisen och den osäkerhet som finns i marknaden kommer även fortsättningsvis innebära ett avvaktande konsumentbeteende. Marknadstillväxten kan därför antas bli begränsad 2012. Samtidigt är intresset för mat och matens ursprung stort. Allt fler av våra kunder och konsumenter vill göra val som värnar hälsa, kvalitet, miljö och hållbarhet. Verksamheterna inom division Livsmedel är väl rustade att möta dessa frågor och arbetar med dessa dagligen.



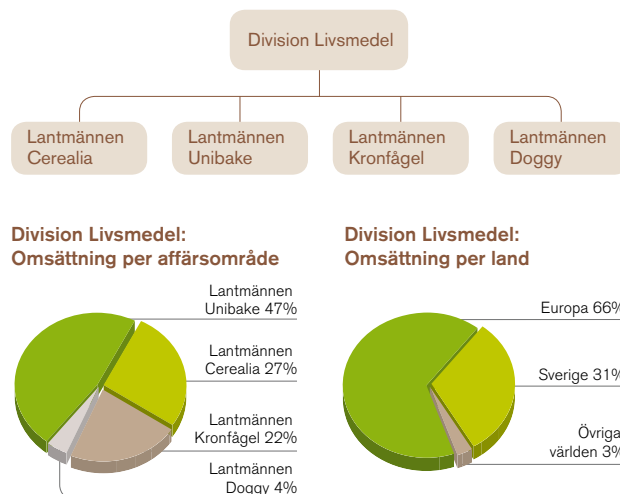
Johan Karlström
Chef division Livsmedel

Division Livsmedel

Nyckeltal	2011	2010
Nettoomsättning, MSEK	14 708	14 484
Rörelseresultat, MSEK	298	534
Rörelsemarginal, %	2,0	3,7
Avkastning på operativt kapital, %	3,2	5,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	814	974
Medelantal anställda	6 670	6 681
varav kvinnor, %	35	36
Koldioxidutsläpp, tusen ton	248,2	227,4

Division Livsmedel

Nyckeltal exklusive jämförelsestörande poster	2011	2010
Rörelseresultat, MSEK	539	784
Rörelsemarginal, %	3,7	5,4
Avkastning på operativt kapital, %	5,7	7,9



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, storkök, bagerier, grossister och livsmedelsindustri.

Verksamheten

I början av året flyttade det förvärvade norska varumärket Sopps sin pastaproduktion från en extern leverantör till Lantmännen Cerealias anläggning i Järna, vilket bidrog till att öka lönsamheten på Cerealias svenska anläggningar.

I april beslutade Lantmännens styrelse om en ny paketeringsavdelning på Cerealias anläggning i Vejle. Detta var det sista steget i den danska strukturplanen och innebär att verksamheten i Lunderskov kommer att avvecklas i slutet av 2012. Investeringen i den nya paketeringslinjen i Vejle skapar goda förutsättningar för ökad effektivitet och stora besparingar i den danska verksamheten.



I mitten av augusti lanserades en ny organisation för Lantmännen Cerealias varuflöde. Fokus ligger på att agera nordiskt istället för som tidigare landsbaserat.

Inom Lantmännen Cerealia pågår ett projekt för att förbättra säkerheten i och processen kring prognosarbetet. Syftet är att stärka samarbetet mellan funktionerna, minska varulagren, öka effektiviteten och sänka kostnaderna.

Arbetet med kostnads- och effektivitetsprogrammet LEAD fortsätter. Efter sommaren inleddes arbetet med att implementera arbetssättet fullt ut på Lantmännen Cerealias anläggningar i Vejle, Järna, Malmö och Uppsala. Syftet är att LEAD-metodiken ska ge ett ökat engagemang (bland medarbetarna), stärka konkurrenskraften och sänka kostnaderna.

Vi bidrar till en sundare vardag för våra kunder

Omvärld

Lantmännen Cerealia känner tydligt av den minskade efterfrågan på konsumtionsvaror och detta resulterade i lägre försäljningsvolymerna inom både konsument- och B2B-segmentet.

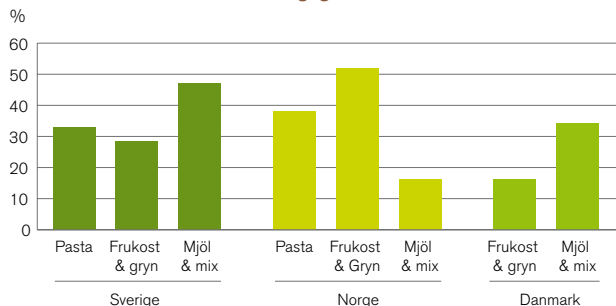
Lantmännen Cerealias affärer påverkas också av olika lågkolhydrattrender, till exempel LCHF (Low Carb High Fat). Allt fler konsumenter i de nordiska länderna uppger att de regelbundet går på en diet som innebär ett minskat intag av kolhydrater. Försäljningen av kategorier innehållande spannmålsprodukter har gått ned och det är tydligt att Lantmännen Cerealia, som säljer många produkter baserade på spannmål, har en utmaning kopplat till detta.

Inom dagligvaruhandeln har Lantmännen Cerealia det senaste året sett ett antal tydliga trender som påverkar affärerna

Lantmännen Cerealias varumärken



Cerealias marknadsandelar i dagligvaruhandeln



Källa: The Nielsen Company

Ansvarsfulla affärer – Lantmännen Cerealia

Vi fortsätter att erbjuda innovativa produkter som vi tar fram på ett ansvarsfullt sätt. Det innebär:

- ▶ att producera med förnybar energi, effektiv användning av råvaror, material, energi och utrustning
- ▶ att erbjuda en säker och stimulerande arbetsmiljö som tar tillvara på medarbetarnas engagemang och kompetens
- ▶ att utveckla spannmålet i hållbar riktning, fortsätta säkerställa odlingsrelaterade krav
- ▶ att arbeta för ansvarsfulla produktionsvillkor på andra råvaror exempelvis palmolja och animaliska råvaror.

Läs mer i hållbarhetsredovisningen ▶ sid 57-81

och försäljningen. Handeln satsar aggressivt på egna varumärken på de nordiska marknaderna. En annan trend är att handeln numera snabbt kopierar eller tar fram snarlika produkter efter att en leverantör lyckats väl med en produktlansering.

Marknad och marknadsutveckling

Sverige, Norge och Danmark

I Sverige minskade försäljningen inom foodservice-segmentet på grund av konjunkturutvecklingen. Lantmännen Cerealia tappade volymer på kolhydratiska produkter, särskilt mjöl. Marknaden minskade under året och ingen enskild aktör tog andelar. Inom det frysta sortimentet var utvecklingen positiv och både färsprodukter och pannkakor ökade i volym. I Norge och Danmark var tillväxten god under året.

Inom B2B (business to business) var konkurrensen på den svenska marknaden hård och intensifierades ytterligare under senare delen av året. Den danska industrimarknaden präglas av hård prispress från tyska aktörer. Konsumtionsutvecklingen när det gäller volym inom detaljhandel i Norden var svag under 2011. Frukostkategorin, med produkter som gryn och müsli, är den enda kategori som har haft positiv utveckling, vilket främst drevs av en stark hälsotrend, medan kategorier som pasta och mjöl påverkades negativt av höjda råvarupriser och lågkolhydrattrenden. Generellt tappade varumärkesleverantörer, där ibland Lantmännen Cerealia, marknadsandelar till förmån för handelds egna varumärken.

Exempel på lanseringar 2011

I början av året lanserades Axa Great, gröt on the go, i Sverige och Norge. Lanseringen stöttades genom media, kampanjer och event och fick stor uppmärksamhet i sociala medier och bloggar.

I Finland och Norge lanserade GoGreen smaksatt couscous, bulgur och mathavre.

Kungsrönen/Amo/Regal lanserade bakmix för cupcakes vilket var den första nordiska samlanseringen för varumärkena i Sverige, Danmark och Norge.



Kungsrörens Makaronsnäckor med citronsås, kyckling och tomat. Receptet hittar du på ▶ www.kungsrönen.se

Gooh

Gooh behöll sin position inom dagligvaruhandeln och ökade sin marknadsandel på en annars vikande marknad. Under året lades fokus på de regioner där det mesta av försäljningen sker, det vill säga Stockholm/Mälardalen, Malmö och Göteborg med omnejd.

Lettland

I Hercogs nya mixsortiment har bland annat en lyckad lansering av pannkaksmix gjorts på den litauiska och estniska marknaden. Den baltiska marknaden påverkas negativt av svag köpkraft hos konsumenterna och flera konkurrenter lämnade Baltikum under året.

Ukraina

Den ukrainska verksamheten visade en minskad inhemsk försäljning bland annat som en följd av lägre konsumtion av frukostflingor. Orsaken tros vara de prishöjningar Lantmännen Cerealia och andra aktörer i branschen varit tvungna att ta ut till följd av hög inflation.

Årets största lansering på den ukrainska och ryska marknaden var portionsförpackningar av müsli och gröt.

Lantmännen Unibake

Lantmännen Unibake är en ledande internationell producent av frysta och färska brödprodukter för såväl storhushålls- som livsmedelssektorn. Lantmännen Unibake har ett brett brödsortiment, fast food, wienerbröd, croissanter och rågbröd. Vi erbjuder något för varje måltid och mellanmål.

Lantmännen Unibake har 3 900 anställda på bagerier i Danmark, Sverige, Norge, Finland, Polen, Belgien, Tyskland, Ryssland, Ungern, Storbritannien och USA samt försäljningskontor i Spanien, Holland, Frankrike, Kanada, Sydafrika och Australien. Våra varumärken inkluderar Hatting, Schulstad, Bakehouse, Schulstad Bake Off, Schulstad Royal Danish Pastry, Pastridor, Korvbrödsbagarn och Paaskebrød.



Verksamheten

2011 var ett år av konsolidering. Som en av flera åtgärder arbetar vi med att omstrukturera våra bagerier för att effektivisera verksamheten och skapa synergier. I juni 2011 öppnade vi ett bageri i Bedford i Storbritannien med den senaste tekniken som gör att vi kan leverera lokalt producerade wienerbröd till den brittiska marknaden. Den nya bagerikapaciteten medför att vi stänger ner Fristrup bageriet i Danmark och flyttar huvuddelen av produktionen till bageriet i Bedford. Beslut fattades om att stänga bageriet i Verden, som ingår i Lantmännen Unibakes tyska verksamhet, under 2012. Under hösten togs också beslutet att integrera fryst och färskrödsverksamheten i Danmark respektive Polen. Samantaget påverkar struktur och effektiviseringsprogrammet årets resultat med -241 MSEK.

Lantmännen Unibake tar krafttag för att möta utmaningarna i marknaden

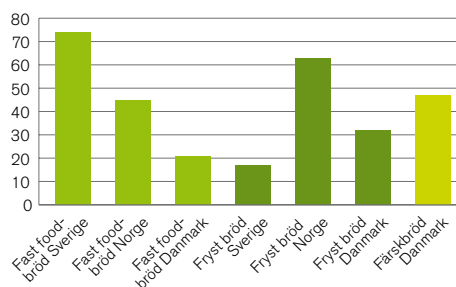
Under 2011 tog vi ett viktigt steg i att säkra företagets konkurrenskraft genom att investera i en ny produktionslinje för croissanter i Moeskroens bageri i Belgien. Den nya effektiva produktionslinjen för croissanter som kommer att vara färdig i oktober 2012 ska producera alla sorters croissanter och ska öka kapaciteten med ytterligare 150-200 miljoner croissanter.

Implementeringen av ett nytt affärssystem (ERP) fortgår. Det nya systemet ska integrera alla enheter och stödjer filosofin

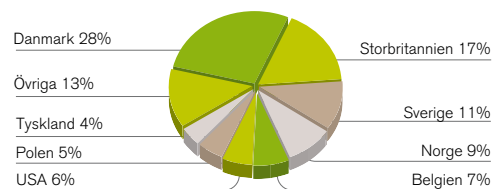
Lantmännen Unibakes varumärken



Marknadsandelar i dagligvaruhandeln, %



Lantmännen Unibake: Ömsättning per marknad



Ansvarsfulla affärer – Lantmännen Unibake

Prioriterade hållbarhetsfrågor i Lantmännen Unibake är:

- ▶ att reducera klimatpåverkan från den dagliga verksamheten med 33 procent till 2020 jämfört med 2009
- ▶ att beräkna klimatpåverkan för produkter från våra olika produktkategorier
- ▶ att all palmolja ska vara hållbar genom att köpa certifikat för motsvarande mängd hållbar palmolja från 2011
- ▶ att efterleva och följa upp av Lantmännens leverantörsuppförandekod
- ▶ att hållbarhetsfrågor är en del av vår planering.

Läs mer i hållbarhetsredovisningen ▶ sid 57-81

att jobba som ETT Lantmännen Unibake. Systemet har hittills implementerats i Danmark, Finland och Storbritannien.

Implementeringen av LEAD-programmet pågår i 13 bagerier och inleds i resten av våra enheter under 2012.

Under 2011 nådde Lantmännen Unibake en milstolpe inom livsmedelssäkerhet. Alla Unibakes bagerier har erhållit BRC A-certifiering, vilket är den högsta graderingen för BRC Global Standards (den brittiska standarden för livsmedelssäkerhet). Livsmedelssäkerhet är av högsta prioritet för Lantmännen Unibake och vi är stolta över att ha uppnått BRC A-certifiering för alla Unibakes bagerier.

Marknader

Fortsatt fokus och hårt arbete krävs för att uppnå tillväxt i rådande marknadssituation. Konsumenterna utmanar bageriindustrin att utveckla nya hälsosamma och smakfulla produkter. Vi lägger ner mycket arbete på att kontinuerligt utveckla våra produktkategorier bland annat genom att addera nya produkter. Ett exempel på detta är fast food-kategorin där konsumenterna söker hälsosamma alternativ till hamburgare, sandwich och varmkorv. Här har vi lyckats ta fram bekväma fast food-produkter med fullkorn. Utvecklingsmöjligheterna

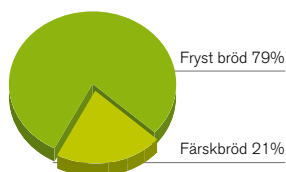


Schulstads rågbröd med solrosfrön.

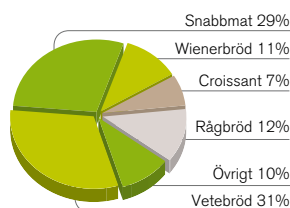
för våra kaffebröd är också lovande och vårt kaffebröd med Daim är ett exempel på detta.

Lantmännen Unibake i Ryssland utvecklades positivt under 2011. Vårt ryska bolag lyckades öka försäljningen med 158 procent jämfört med förra året, främst tack vare kraftig tillväxt för den ryska fast food-marknaden.

Omsättning per produktgrupp



Omsättning per produktkategori



Källa: The Nielsen Company



Lantmännen Kronfågel

Lantmännen Kronfågel är Nordens största producent av livsmedel baserade på kyckling. Lantmännen Kronfågel har en marknadsledande position i Sverige och Danmark och producerar, marknadsför och säljer färska och frysta samt kycklingbaserade högfördlade produkter. Dessa marknadsförs under de välkända varumärkena Kronfågel, Danpo, Ivars, Kronfågel Stinas och Chicky World.

Verksamheten

Lantmännen Kronfågels kunder finns inom dagligvaruhandel, restauranger och storhushåll samt inom livsmedelsindustrin. Affärsrådets största kunder är ICA, Coop, Axfood, Super-Gros och McDonalds. Produktionsanläggningar finns i Valla i Sverige och i Farre och Aars i Danmark.

Lantmännen SweHatch är ett kläckeri som levererar dag-gamla kycklingar till uppfödare i Sverige och för export.

God djuromsorg är grunden för vårt arbete

Lantmännen Kronfågel ska vara den marknadsledare som driver kategorin och växer på lönsamma marknader.

Den danska och svenska verksamheten integrerades ytterligare och en strategiplan med gemensamma målsättningar resulterade i en rad projekt för att finna effektiviseringar och synergier mellan verksamheterna. Ett förbättrat ledar- och medarbetarskap målsattes också.

Under året flyttades produktion successivt från anläggningen i Kristianstad till Valla. I maj invigdes den utbyggda anläggningen i Valla med en årskapacitet på över 40 miljoner kycklingar. Med sina 440 medarbetare är Valla nu Lantmännens största arbetsplats. Den sista oktober stängdes produktionen i Kristianstad och 100 medarbetare fick lämna. Sedan beskedet om avveckling kom har cirka 20 medarbetare flyttat till Valla, andra har fått hjälp i omställningsprogram för att finna nya arbeten. De flesta uppfödare i södra Sverige som påverkades har funnit alternativa lösningar och merparten av uppfödarna har övergått till andra producenter. I Vallas närhet har flera uppfödare sett möjligheten att utveckla verksamheten genom att utöka sin produktion i samband med expansionen av anläggningen i Valla. Även ett par helt nya uppfödare har tillkommit.

Förädlingsfabriken i Farre nyinvigdes i september efter installation av en ny linje för ökad kapacitet. Med en kapacitet på 26 000 årston har Farre höjt sin tillgänglighet på närmarknaderna. Syftet med strukturförändringarna i Kronfågel och Danpo är att minska omkostnaderna och stärka konkurrenskraften.

Omvärld

Konsumtionen av kyckling stiger i världen. Kyckling är det köttslag som accepteras av flest religioner och i takt med förbättrade levnadsvillkor hamnar kyckling oftare på tallriken. Prognosen från EU är en ökad konsumtionsökning på 6 procent inom tio år i EU. Här finns potential för den svenska konsumtionen att öka då Sverige ligger en bra bit från genomsnittskonsumtionen i Europa.

Pris står fortsatt i fokus för konsumenterna och har aktualiseras än mer med den rådande ekonomiska osäkerheten. Men mervärden som hälsa, kvalitet och miljö- och hållbarhetsfrågor intresserar allt fler. Vårt strategiska hållbarhetsarbete där bland annat miljö, kvalitet och djuromsorg ingår möter väl det som dagens medvetna konsument efterfrågar.

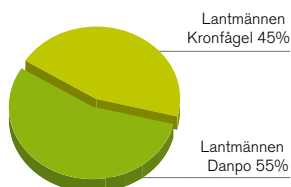
Marknad och marknadsutvecklingen

Den totala produktionen av svensk kyckling ökade med cirka sju procent och ligger på cirka 78,5 miljoner kycklingar varav

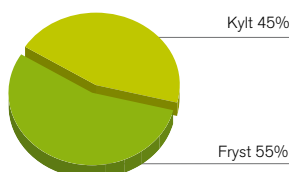
Lantmännen Kronfågels varumärken



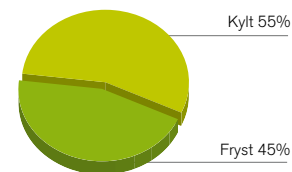
Lantmännen Kronfågel: Omsättning per bolag



Lantmännen Kronfågel Sverige: Försäljning per produktkategori



Lantmännen Danpo Danmark: Inhemsk försäljning per produktkategori



Ansvarsfulla affärer – Lantmännen Kronfågel

Vi fortsätter att erbjuda våra kunder hållbara och klimatdeklarerade kycklingprodukter som vi producerar på ett ansvarsfullt sätt. Vi tar ansvar för:

- ▶ att optimera vår energiförbrukning och råvaruhantering
- ▶ att skapa en säker arbetsmiljö
- ▶ att främja mångfalden och tillvarata medarbetarnas kompetens
- ▶ att säkra en god djurvälstånd
- ▶ att bidra till utvecklingen av hållbart foder
- ▶ att anlita ansvarsfulla leverantörer.

Läs mer i hållbarhetsredovisningen ► sid 57-81

Kronfågel står för drygt hälften. I Sverige äter man cirka 18 kilo fågelkött per person och år, vilket är långt mindre än de 23 kilo som är genomsnittsförbrukningen i EU per person och år (2010)*. Importen utgör cirka 40 procent av den totala fågelkonsumtionen.

Kycklingkategorin utvecklades positivt under 2011, i motsats till många andra kategorier inom svensk dagligvaruhandel. Volyandelarna för Lantmännen Kronfågel i dagligvaruhandeln inom den frysta kategorin ligger stabilt runt 30 procent, medan vi under året tappat på den kylda kategorin till dryga 40 procent. Det är främst handelns egna varumärken som tar marknadsandelar. Den spontana varumärkeskännetiden för Kronfågels kylda kyckling är 52 procent och 53 för den frysta.

Kronfågel har relanserat konceptet Kronfågel DELi i två nya smaker. DELi möter trenden att laga äkta mat, men med lite hjälp på vägen. Fokus under året har också legat på att utveckla och vårda den befintliga produktportföljen.

I Danmark produceras 110 miljoner kycklingar per år och av detta står Danpo för 44 miljoner. I Danmark äter man cirka 24 kilo fågelkött per person och år. Lantmännen Danpos frysta

* 2011 års siffror finns ej ännu att tillgå.

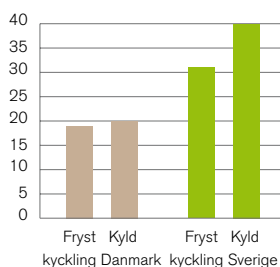


Kronfågels färsk kryddmarinerad kycklingfilé med dragon och citron.

sortiment har tagit marknadsandelar inom dagligvaruhandeln och ligger nu på cirka 19 procent. Inom den kylda kategorin är marknadsandelen 20 procent. För Danpo ligger den totala varumärkeskännetiden på cirka 54 procent.

Lanseringshastigheten i Danpo är hög och flera nyheter har lanserats under året, däribland annat ett nytt smak- och bekvämlighetskoncept, ”Smag på världen”, med fyra pannfärdiga produkter smaksatta med kryddor från olika delar av världen.

Marknadsandelar i dagligvaruhandeln, %



Lantmännen Doggy

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

Lantmännen Doggy har 194 anställda varav huvuddelen arbetar i Vårgårda. Företaget har en filial i Finland med 4 anställda samt ett säljbolag i Tyskland, Lantmännen Bozita, med 18 anställda.

Verksamheten

Huvudmarknad är Sverige och övriga Norden. Sverige svarar för 53 procent, men exporten växer snabbt i elva länder, däribland Polen, Holland, Norge, Schweiz. Starkast är utvecklingen i Tyskland och Ryssland. Under 2011 fortsatte arbetet med att skapa ökad efterfrågan på Tetra Recart-produkter* inom Mjau-, Doggy- och Bozita varumärkena. Doggy Professional har genom ett omfattande PR- och kampanjarbete lyckats etablera en starkare plattform och tillföra Doggyvarumärket ett offensivt och ungt värdesortiment. Bozita Feline med både torrfoder- och Tetrasortiment har lanserats mycket framgångsrikt på all Zoo-fackhandel. Den tredje Tetralinjen för 200 ml förpackningar startades upp under året och ett stort antal Bozitalanseringar genomförs i Europa och Ryssland. Lantmännen Bozita GmbH har kommit in på Zoo-fackkedjan Fressnapf som svarar för 40 procent av den totala fackhandelsmarknaden i Tyskland med cirka 750 butiker. Private label-affären med Dechra växer och omfattar nu hela deras sortiment på den internationella veterinärmarknaden.

Genom Lantmännen Doggys samarbete med Vårgårda Värmecentral drivs anläggningen till allt större del av skogsråvara vilket minskar oljeförbrukningen. Etableringen av Tetra Recart-förpackningen som Europas ledande, klimatsmarta förpackningsval inom Pet food går vidare på samtliga marknader.

* Se ordlistan ► sid 153



Marknad och marknadsutveckling

Under 2011 präglades världsmarknaden av den globala oron med tillhörande valuta- och råvarufluktuation. Såväl agenter och centralkunder som slutkunder har visat oro och till viss del förändrade köpbeteenden. Konkurrensen med private label har hårdnat då dessa blivit mer premiumanpassade.

Höjd kvalitet och ekologiska ingredienser fortsätter att driva tillväxten inom mat till sällskapsdjur.

Ny forskning betonar vikten av att människa-djur-band och förändrad syn på sällskapsdjur är starka drivkrafter i hur konsumenter uppfattar hund- och kattvarumärken. Den fortsatta ökningen av antalet sällskapsdjur skapar möjligheter för ett utökat djurmatsortiment och gör att starka varumärken kan växa även i sviktande konjunktur.

Ansvarsfulla affärer – Lantmännen Doggy

Vi fortsätter att erbjuda innovativa djurmatsprodukter som vi tar fram på ett ansvarsfullt sätt. Det innebär:

- att all produktion sker med förnybar energi, effektiv användning av råvaror, förpackningsmaterial, energi och utrustning
- att vi har en säker och stimulerande arbetsmiljö som tar tillvara medarbetarnas engagemang och kompetens
- att alltid ha ansvarsfulla produktionsvillkor på råvaror exempelvis fisk och andra animaliska ingredienser.

Läs mer i hållbarhetsredovisningen ► sid 57-81

Lantmännen Doggys varumärken

DOGGY
Allt din hund behöver

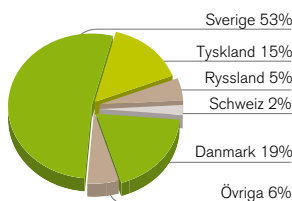
MJAU
Det svenska kattmatmärket

BOZITA
The Swedish quality pet food

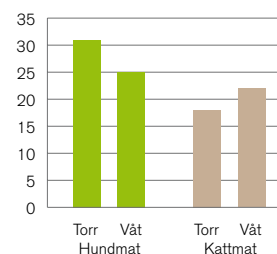
ROBUR
The Functional Dog Food



Lantmännen Doggy: Omsättning per marknad



Marknadsandelar i svensk dagligvaruhandel, %



Hållbarhetsredovisning 2011

Ansvarstagande från jord till bord är en del av Lantmännens strategi för långsiktig lönsamhet.



Åkermarken som bas

Åkermarken möjliggör odling av vår viktigaste råvara – spannmål. Idag ökar den globala efterfrågan på spannmål och andra odlade råvaror, samtidigt som påfrestningarna på jordens resurser och ekosystem blir allt större. Lantmännens ansvar bidrar till en långsiktigt hållbar produktion av energi och livsmedel.

Naturen är vår huvudleverantör

Alla människor och alla företag är i grunden beroende av de funktioner och råvaror som naturen erbjuder. Fungerande ekosystem förser oss med allt från syresatt luft och rent vatten till bördig jord och pollinering. En stor del av de så kallade ekosystemtjänsterna är idag hotade eller utnyttjas på ett ohållbart sätt, inte minst genom den globala utarmningen av den biologiska mångfalden.

Affärskritiska ekosystemtjänster

För Lantmännen är naturens råvaror och tjänster direkt affärskritiska och är grunden för vår affärsidé. Bibehållen bördig åkermark är exempelvis helt beroende av fungerande kretslopp

för vatten och näringsämnen. Samtidigt har dagens odlingsmetoder en påverkan på ekosystemen, bland annat genom markanvändning och läckage av bekämpningsmedel och näringsämnen till vattendrag.

Lantmännens ansvar för en långsiktigt hållbar odling handlar om att bidra till utvecklingen av bruksmetoder som bibehåller åkermarkens bördighet och bevarar den biologiska mångfalden.

Analys av beroende och påverkan

Arbetet pågår inom Lantmännen för att ytterligare kartlägga och värdera vår verksamhets påverkan på och beroende av olika ekosystemtjänster, och hur förändringar i ekosystemen påverkar oss. Under 2011 har vi påbörjat ett analysarbete enligt en etablerad metodik för ekosystemtjänster, Corporate Ecosystem Services Review (ESR). En pilotstudie har genomförts, som omfattar en leverantör, utifrån förutsättningar som gäller för lantbruk i Skåne. I studien analyserades hur olika trender och scenarier för prioriterade ekosystemtjänster påverkar lantbruket, och hur Lantmännen i sin tur bör hantera de risker och möjligheter som effekterna innebär, se tabellen på nästa sida.

Slutsatsen från genomförd ESR-studie och Lantmännens samlade kunskap, är att en mer utvecklad strategi behövs för flera prioriterade ekosystemtjänster, däribland vatten och åkermarkens bördighet.



...och ansvarsfull produktion

Påbörjad analys av vattenrisker

Vatten (tillgång och användning), har sedan tidigare identifierats som ett område där vi behöver mer kunskap, för att kunna hantera långsiktiga risker och möjligheter.

Under 2011 har en inledande analys gjorts av vattentillgången på de orter där Lantmännen har produktionsanläggningar

eller verkstäder. De allra flesta av våra anläggningar ligger i områden med låg risk, men i till exempel Belgien och Storbritannien har vi anläggningar i områden med förhöjd risk vad gäller brist på vatten. Det rör sig dock om verksamheter med låg vattenförbrukning. I ett nästa steg skall råvaruproduktionens vattenberoende och risker i samband med detta analyseras.

Prioriterade ekosystemtjänster

Generell sammanställning för lantbruket, utifrån genomförd pilotstudie enligt en etablerad metodik för att analysera ekosystemtjänster, ESR (Corporate Ecosystem Services Review).

Prioriterade ekosystemtjänster	Lantbruket är beroende av:	Lantbrukets har påverkan på:
Färskvatten	färskvatten för bevattning av grödor.	färskvattnets kvantitet vid bevattningsbehov och kvalitet vid läckage av bekämpningsmedel och näringsämnen.
Vattenreglering	att våtmarker och diken samlar upp vatten och har dämpande effekt på översvämningar, ytavrinning och växtnärläckage.	vattendragens förmåga att hindra översvämningar, ytavrinning och näringsläckage på grund av uträtning av diken.
Underhåll av markbördighet	att jorden är bördig med rätt fördelning av vatten och syre samt tillräckligt mycket växtnäring.	markbördigheten genom gödsling, val av grödor, jordbearbetning och markpackning.
Reglering av ogräs och skadegörare	ett rikt djur- och växtliv vilket gynnar jordbruket, bland annat genom att fler fåglar och rovinsekter äter skadeinsekter.	förekomsten av färre obrukade ytor vilket missgynnar ett rikt djur- och växtliv. Intensiv användning av bekämpningsmedel har en negativ påverkan.
Pollinering	pollinatörer som ser till att grödor kan reproducera sig, uppnå högre skörd och bättre kvalitet, exempelvis för odling av klöverfrö.	pollinatörer genom att minskad variation i landskapet ger färre småbiotoper. Stora monokulturer ger till exempel långa flygavstånd för insekterna. Användning av bekämpningsmedel har en negativ påverkan.



Unika förutsättningar

Ansvarstagande från jord till bord är en del av Lantmännens strategi för långsiktig lönsamhet och utgår från vår vision – att göra det bästa av vår jord och ge alla möjligheter till ett sundare liv.

Tre unika egenskaper ger Lantmännen förutsättningar att ta ansvar hela vägen från jord till bord

Vi ägs av svenska bönder

Cirka 35 000 lantbrukare bildar Lantmännen ekonomisk förening. En demokratisk medlemsorganisation med starkt ägarinflytande ger oss naturlig trovärdighet vad gäller bransch-

kännedom och långsiktighet. Läs mer om vår ägarmodell och föreningsstyrning på ► sid 143-147

Verksamhet i hela kedjan

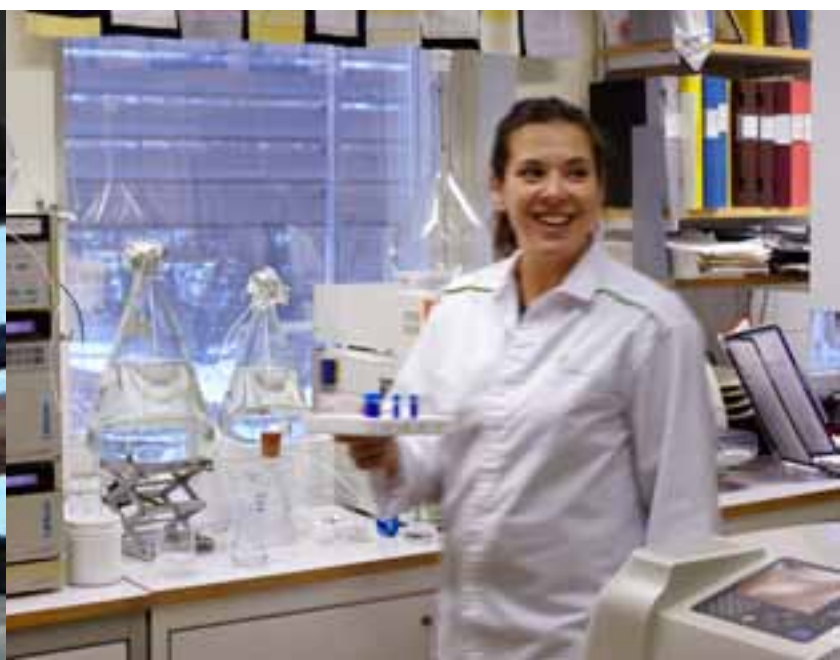
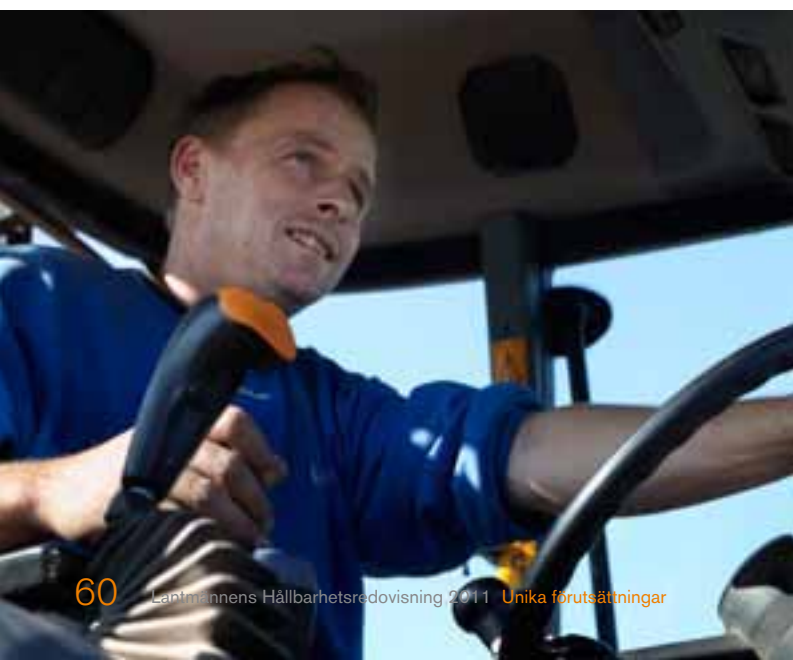
Från förädling av utsäde, försäljning av insatsvaror, maskiner och lantbruksbyggnader till lantbrukare. Vidareförädling av spannmål och andra råvaror till livsmedel och energi-produkter.

Satsning på forskning och utveckling

Lantmännen bedriver sedan många år omfattande egen forskning inom hållbara energi- och lantbrukslösningar samt livsmedelsproduktion. Forskningen har bland annat resulterat i biologiskt istället för kemiskt behandlade utsäden och fler fullkorns- och fiberprodukter på livsmedelsmarknaden.



I odlingsledet arbetar Lantmännen med rådgivning för ett optimerat lantbruk, med utveckling av utsäde och handelsvaror som växtnäring och växtskyddsmedel. I den egna verksamheten tar vi ansvar för goda arbetsförhållanden och minskad miljöpåverkan, och ställer tydliga krav på våra leverantörer att göra detsamma. Gentemot konsumenten är vår gröna grodd på förpackningen en garant för ansvarsfullt producerad mat. Vi arbetar också med att sprida kunskap och inspiration som främjar hälsa och en mer hållbar livsstil.



...och vi antar utmaningen!



Innovativ affärsutveckling är vägen framåt

Vårt hållbarhetsarbete handlar om att möta de förändringar som sker i vår omvärld idag och att vara med i den utveckling som vi står inför på längre sikt, dvs 10, 20, 50 år. Det handlar inte bara om att vi har ett ansvarsfullt agerande utan också om nya affärsmöjligheter. Innovativ affärsutveckling och ytterligare fokus på resurseffektivitet är avgörande för framgång.

Mycket gjort – men återstående utmaningar finns

Långsiktiga mål för alla viktiga områden

Ett strategiskt arbete med hållbarhetsfrågor kräver dels en långsiktig och tydlig målbild för våra viktiga områden, dels affärsspecifika delmål och handlingsplaner. Detta är ett arbete som utvecklas löpande. Under året har ett verktyg för analys av risker kopplade till de olika områdena i uppförandekoden utvecklats. Mer om riskhantering, på ► sid 26-30

Intern uppföljning av uppförandekoden

En övergripande uppföljning av uppförandekoden görs årligen. En mer verksamhetspecifik uppföljning av hur vi lever upp till vårt ansvar har påbörjats och kommer att få ett ökat fokus under 2012.

Ansvarskriterier i centrala processer

Lantmännens syn är att framgångsrikt hållbarhetsarbete är väl integrerat i verksamhetens styrande processer. Genom att systematiskt ta in de olika ansvarspektiven i strategisk planering, forskning och utveckling, investering etc., kan vi fortsätta utveckla och erbjuda innovativa produkter och tjänster. Fortfarande återstår en del arbete innan hållbarhetsperspektivet är fullt ut integrerat i alla centrala processer.

Styrning och organisation

Hållbar utveckling är en av Lantmännens åtta grundstrategier. Hållbarhetsarbetet drivs i strategisk plan och är förankrat i koncernledningen, som också ansvarar för övergripande strategiska beslut och årlig uppföljning. För varje område i Lantmännens uppförandekod finns en högsta ansvarig i koncernledningen utsedd. En gemensam funktion för hållbar utveckling driver och koordinerar arbetet i nära samarbete med divisioner och andra funktioner. Beslutsforum med representanter från samtliga divisioner finns för respektive sakområde.

Mer om hur vårt hållbarhetsarbete styrs och organiseras finns på ► www.lantmannen.com/ansvar



Uppförandekoden visar vägen

Vi tar ansvar genom riskanalys och implementering av Lantmännens uppförandekod i hela verksamheten. Uppförandekoden innehåller övergripande riktlinjer för hur vi ska agera socialt och miljömässigt ansvarsstagande och är en vägvisare som gäller för samtliga medarbetare. Relevanta delar gäller också för förtroendevalda i ägarorganisationen, leverantörer och samarbetspartners.

Alla medarbetare utbildas i uppförandekoden. En e-utbildning med övningar som speglar tänkbare dilemman och situationer finns tillgänglig på sju språk.

Uppförandekoden i sin helhet finns på

► www.lantmannen.com/uppförandekoden

Ökat fokus på ansvarsfulla affärer

Under året har koncernledningen uppdragit åt organisationen att ytterligare förtydliga och koppla ansvarsarbetet närmare affärerna. Detta innebär ökad integrering i respektive affärsstrategiska arbete, med mål, nyckeltal och handlingsplaner. Hur arbetet fortlöper utvärderas i koncernledningens årliga uppföljning. Vad ansvarsfulla affärer innebär för respektive del av verksamheten beskrivs i divisionsavsnitten ► sid 32-56.

Lantmännens prioriterade hållbarhetsmål

Nyckeltal	Mål	2011	2010
Andel medarbetare i friskgrupp	75% år 2011	62%	56,8%
Andel utbildade i uppförandekod, e-utbildning	100% år 2011	93%	83%
Andel uppföljda leverantörer: inköpsvärde över 1 miljon kr per år	100% år 2012	66%	35%
Andel inköpt soja med RTRS-certifikat	50% år 2013	22%	0%
Andel inköpt palmolja med RSPO-certifikat	100% år 2011	100%	17%
Koldioxidutsläpp, minska 15% till år 2013, ton per MSEK förädlingsvärde	40% till år 2020	+4,7	-5,9
Antal utfasningsämnen	Nollvision	299*	192

* Under 2011 har vi utökat kriterierna för utfasningsämnena. På grund av detta har antalet ökat.

Gå till ► www.lantmannen.com för detaljer och fakta.

Spannmålens möjligheter

Spannmål utgör kärnan i Lantmännens forskningsverksamhet. Sädskornet består av stärkelse, protein, fiber, fett och kraftfulla bioaktiva komponenter. Varje sädeslag är unikt och sammansättningen av ingående komponenter varierar. Detta ger oändliga möjligheter för forskning och innovation.

Forskning för framtidens behov

Kontinuerlig satsning på kunskap och innovation är avgörande för att utvecklas och kunna erbjuda produkter som svarar mot kundernas krav och förväntningar. Aktivt forsknings- och utvecklingsarbete är därför en av Lantmännens huvudstrategier. Innovation är också ett av tre prioriterade fokusområden i den strategiska planen för 2012-2014. Läs mer på ► sid 24-25

Lantmännen har en lång historia av lyckade forskningsprojekt som resulterat i produktinnovationer, processförbättringar och ett effektivare jordbruk. Sedan 1985 har mer än 500 projekt och studier finansierats genom våra forskningsstiftelser.

Samarbeten som ger resultat

Vi deltar i ett stort antal forskningsprojekt – inom livsmedel, lantbruk och energi – tillsammans med ett stort antal universitet, institut och leverantörer i Norden. Samarbeten är nyckeln till några av våra bästa innovationer på livsmedelssidan; produkter med ett dokumenterat lågt glykemiskt index, fiberprodukter med specifika hälsoegenskaper, nya fullkornsprodukter och funktionella livsmedel som bygger på ett kroppseget antisekretoriskt protein. Vårt bolag, AS-Faktor, utvecklar produkter som används i premium foder och i livsmedel för speciella medicinska ändamål. Produkterna finns på Apotek. Samarbeten har också varit en framgångsfaktor för innovationer inom växtodling; utveckling av biologisk behandling av utsäde genom Cedemon och Cerall samt kväveeffektivisering via N-sensorn är några exempel.

Samlad struktur för ökad affärsnytta

Under 2011 har Lantmännen börjat arbeta i en ny samlad struktur för forskning och utveckling. Detta för att säkerställa en portfölj baserad på initiativ som går att kommersialisera, öka konkurrenskraften i våra affärer, och ge möjlighet att ta betalt för ett skapat mervärde.

I en central funktion för forskning och utveckling samlas koncernens experter inom forskning, innovation och

vetenskapliga frågeställningar. Det övergripande målet är att säkerställa att råvara och slutlig produkt uppfyller ställda krav och förväntningar genom hela kedjan när det gäller exempelvis hållbarhetsaspekter och livsmedelssäkerhet. En viktig del i arbetet är att samordna och bistå övriga delar av Lantmännen med djupare kunskap. Arbetet med forsknings- och innovationsprojekt bedrivs i nära samarbete med Lantmännens affärsdrivande divisioner. I portföljen ingår EU-projekt, projekt delfinansierade av nationella forskningssatsningar i Norden och projekt finansierade av vår egna forskningsstiftelse. Lantmännen investerar årligen cirka 15 MSEK i externa forskningsprojekt, som mångdubblas genom offentliga satsningar i de projekt vi deltar i.

Strategiska forskningsområden



Aktuell forskning

- ▶ Utveckling av en inhemsk och hållbar proteinråvara till foder, ur Agrodrink från vår etanolproduktion.
- ▶ Klimatberäkningar ur ett livscykelperspektiv på produktnivå, för allt från mjöl till etanol. Detta är viktig kunskap såväl för interna förbättringsprocesser som för att leva upp till externa krav och förväntningar.
- ▶ Nya förpackningsmaterial. Förpackningar baserade på förnybara material som är funktionella och bibehåller egenskaper hos produkten.
- ▶ Studien NorDiet visar att det går att få mycket gynnsamma hälsoeffekter genom att äta kost baserad på råvaror odlade och framtagna i Norden.
- ▶ Kostfiber för magen. Samarbete med Karolinska Institutet där funktionella fibrers effekt på tarmfloran studeras för nästa generation funktionella livsmedel.

I dialog med omvärlden

Vi månar om en öppen dialog med kunder, konsumenter, leverantörer och andra intressenter och är lyhörda för deras krav och förväntningar på oss som företag. Vi driver frågor och engagerar oss i debatten inom våra intresseområden. Lantmännen vill vara en positiv kraft i samhället genom vår affärsverksamhet och initiativ som stödjer en hållbar utveckling.

Vår roll i samhället

Lantmännen bidrar till samhället, inte bara genom de produkter och tjänster vi säljer, utan också genom att skapa arbetstillfällen, utveckla medarbetare, bedriva forskning och ett aktivt arbete för hållbar utveckling.

Ekonomiskt värde som skapats av Lantmännen för olika intressenter

MSEK	2011	2010	2009
Sålda produkter och tjänster	37 896	35 988	35 101
Anställda (personalkostnader)	5 419	5 502	5 851
Ägare (utdelning)	230	245	163
Ägare (återbäring och efterlikvid)	110	95	1
Leverantörer (inköpta varor och tjänster)	30 770	28 696	28 050
Staten (betalda skatter)	106	76	46

Kontinuerlig intressentdialog

Dialogen med många av våra intressenter förs löpande genom olika forum och kanaler. Vi arbetar också systematiskt med att kontinuerligt identifiera och prioritera relevanta målgrupper, och vilka frågor som är väsentliga för dem. Innehållet i denna redovisning speglar resultatet av detta arbete.

Bloggen ger en snabbare och mer direkt dialog.

Claes Johansson
Chef hållbar utveckling
Lantmännen



Intressentfrågor 2011

- Medarbetare • *Medarbetarundersökning*
Hälsa och arbetsmiljö, samtal, fackliga möten och organisationsförändringar ► sid 65-68
- Ägare • *Distrikt- och föreningsstämmor, medlemsmöten etc.*
Affärsetik, proteingröda, forskning och utveckling, ägarkommunikation ► sid 14-16
- Kunder (B2B) • *Kundundersökning, samarbets-utvecklingsprojekt*
Kadmium, slam, djuromsorg, hälsoprofilerade livsmedel ► sid 77-79
- Konsument (B2C) • *Konsumentundersökningar, Sociala medier*
Hälsa och kolhydrater, djuromsorg, matsvinn ► sid 77-79
- Ideella organisationer/opinionsbildare • *Dialog med WWF, SNF, RTRS med flera*
Sojaimport ► sid 76
Kadmium och slam ► sid 69-71
Hållbar energiproduktion ► sid 44-47, 79
Klimat ► sid 74
- Branschorganisationer • *Dialogsamarbeten med LRF, FEFAC och branschorganisationer på EU-nivå. Medverkan i Round Table for Responsible Soy med mera*
Soja, palmolja ► sid 70-71, 76
Hållbarhetskriterier för energiproduktion ► sid 44-45
- Leverantörer • *Dialog, samarbets-utvecklingsprojekt, besök*
Leverantörsuppförandekod, avtal och förbättringsarbete ► sid 69-72
- Myndigheter/beslutsfattare • *Tillsynsmyndighet, Kemikalieinspektion, Arbetsmiljöverk med flera*
Tillståndsärenden, kemikalier, arbetsmiljö ► sid 66-67, 85

Sociala medier påverkar agendan

Bloggar, Facebook och andra typer av social kommunikation på Internet innebär nya möjligheter och utmaningar när det gäller personlig kommunikation mellan företag och individer.

Att vem som helst kan göra sin röst hörd och att nya frågor snabbt kan dyka upp i debatten ställer nya krav på omvärldsbevakning och ett snabbt och korrekt bemötande från oss. Samtidigt innebär det nya medielandskapet ökade möjligheter till en värdefull nära dialog, ett engagemang och direkt kontakt med kunder och konsumenter. Lantmännen har en etablerad närvaro i sociala medier och finns representerade i de stora kanaler som vi bedömt som relevanta för våra budskap. Under 2011 har vi också engagerat flera skribenter i egna bloggar om bra mat, energi och hållbar utveckling på ► www.lantmannen.com och www.lantmannen.se

Gå gärna in och titta vidare på våra sidor på ► Facebook, Youtube, Twitter, LinkedIn, Wikipedia



Lax med rödbetsmatkornotto. Ett populärt recept från studien om nordisk kost, NorDiet. Läs mer på sid 31 eller hämta receptet på ► www.lantmannen.se

Kolhydrater och matsvinn – frågor i fokus 2011

En fråga som varit fortsatt aktuell under året är trenden med kolhydratfattiga dieter, och hur dessa påverkar hälsa och miljö. Här har Lantmännens studie NorDiet tillsammans med Uppsala Universitet uppmärksamrats. Resultatet visar att en kost baserad på nordiska livsmedel såsom fullkorn, rotfrukter, rapsolja och fet fisk har positiva effekter på hälsan. Detta genom att sänka det onda kolesterolet vilket minskar risken för hjärt- och kärlsjukdomar. Jämfört med en kost där andelen kött och animaliskt protein är hög (LCHF), har den nordiska mer kolhydratrika kosten lägre klimatpåverkan och är mer hållbar ur ett miljömässigt perspektiv. Läs mer på ► sid 31.

En annan fråga som varit fokus under året är matsvinn. Flera undersökningar visar att så mycket som 25 procent, var fjärde matkasse som bärs hem, inte äts upp utan hamnar i soporna och har därmed producerats till ingen nytta. Att minska matsvinnet är en mycket viktigt hållbarhetsfråga i samhället och för Lantmännen.

Engagemang med fokus på kost och hälsa

För Lantmännen innebär ansvaret från jord till bord också att bidra med kunskap och stöd genom utvalda ideella verksamheter och initiativ.

Uppladdningen är Lantmännens guide med tips och råd kring mat och motion, riktad till alla från elitidrottare till motionärer. Sedan lanseringen 1982 har Uppladdningen spridits i över 3 miljoner exemplar, främst till skolor och idrottsföreningar. Vi sprider också kunskap genom Axa Sports Club, en av Nordens största idrottsföreningar med över 40 000 medlemmar.



Matlust - årets viktigaste kokbok?

I januari 2011 gav Lantmännen ut Sveriges första kokbok för skolkockar, Matlust, i syfte att inspirera och motivera skolkockarna till god och nyttig mat i skolköken. I

Matlust finns bland annat vinnarrecepten från Lantmännens matlagningstävling SkolmatsGastro, reportage och tips från skolkockar runtom i Sverige. Läs mer på ►

www.lantmannen.com/skolmatsgastro

Mer om vårt samhällsengagemang och sponsringsaktiviteter på ► www.lantmannen.com/sponsring

Utmärkelser

Lantmännen har under året fått en rad externa utmärkelser och erkännanden för vårt långsiktiga arbete med ansvar från jord till bord. Inte minst är vi stolta över Livsmedelspriset 2011 för vår satsning på innovationer och nya idéer.

Vi utsågs också till sjätte mest hållbara varumärke i konsumentundersökningen Sustainable Brands. Se vidare ► sid 13.

Våra medarbetare

Vi fortsätter vårt arbete med att attrahera, behålla och utveckla våra medarbetare. Vi är en populär arbetsgivare och ger medarbetarna möjlighet att växa och byta jobb internt. Årets medarbetarundersökning visar att fokus på kompetensutveckling och värderingsstyrt ledarskap ger större arbetsglädje.

Attraktiv arbetsgivare

Det långsiktiga arbetet med att stärka och kommunicera Lantmännen som arbetsgivare (Employer Branding) gentemot studenter och unga akademiker har fortsatt under 2011. Vi har bland annat profilerat oss 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 som Twitter, Facebook och LinkedIn. Under året har vi kraftigt förbättrat vår position på flera rankinglistor. I mätningen Sveriges Bästa Arbetsgivare 2011, där medarbetare betygsatte sin arbetsgivare utifrån tre huvudfaktorer: identitet, tillfredsställelse och lojalitet, rankas Lantmännen på plats 37 jämfört med plats 54 året innan.

I mätningen företagsbarometern hos studenter i Sverige är Lantmännen en av årets två företagsraketer både inom gruppen högpresterande ekonomer och gruppen högpresterande teknologer, efter att ha klättrat hela 40 rankingplatser hos ekonomer och 19 rankingplatser hos teknologer.

I en undersökning presenterad av talangnätverket 4 potentiella ligger Lantmännen allra högst bland företag som är skickliga

på att behålla sina talanger. Utmaningar, en inspirerande företagskultur och tydligt ansvar är några av anledningarna till att talanger stannar kvar hos ett företag.

I undersökningsföretaget Universums mätning i målgruppen unga akademiker (young professionals) har Lantmännen klättrat som ideal arbetsgivare för tredje året i rad, både bland tekniker och ekonomer.

Universums Karriärbarometer

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tekniker	106	76	95	76	60	46
Ekonomer	119	95	92	76	62	55

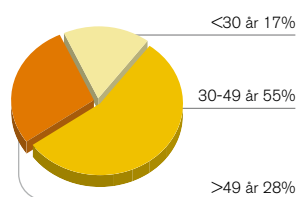
Ledarutveckling en nyckel till framgång

Lantmännen genomför årligen en omfattande ledarförsörjningsprocess i syfte att säkerställa att ledarskapet håller hög kvalitet. Ledarutvärdering, identifiering av talanger och ersättningsplanering är delar i denna process. Under 2011 har ett grundläggande ledarutvecklingsprogram tagits fram. Programmet pågår i 6 dagar och riktar sig till nya ledare eller ledare utan tidigare ledarskapsutbildning. Programmet genomförs med cirka 6 programstarter per år i Sverige och Danmark. Under 2011 har ett samarbete inletts med en extern leverantör för att kunna erbjuda individuell coaching till ledare. Vidare har Lantmännen under 2011 avslutat en omgång av mentorprogrammet MAP och genomfört internationella ledarutvecklingsprogrammen Grow och GAP.

Rätt kompetens för att nå mål

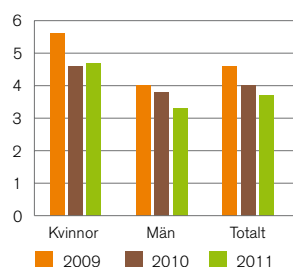
I likhet med många andra företag står Lantmännen inför utmaningar vad gäller generations- och kompetensväxling. Lantmännen har ett gemensamt arbetssätt för att arbeta strategiskt med kompetensförsörjning. Under 2011 genomfördes en kompetenskartläggning inom Lantmännen Lantbruk.

Åldersfördelning



Gå till www.lantmannen.com för detaljer och fakta.

Sjukfrånvaro, % av total arbetstid



Internationellt traineeprogram

Tredje omgången av Lantmännens internationella traineeprogram påbörjades under 2011. Tio traineer ska under det 15 månader långa programmet gå igenom fyra praktikperioder inom olika divisioner i koncernen. De kommer att få utbildning i förändringsledning, affärsmannaskap och personlig utveckling. Totalt sökte 700 studenter till programmet där 10 valdes ut, nio från Sverige och en från England. Traineeernas uppdrag och erfarenheter i koncernen går att följa via deras blogg på

► www.lantmannen.com/jobba-hos-oss/trainee

” Traineeprogrammet har en stor betydelse för oss eftersom det bidrar till att säkra vår långsiktiga försörjning av ledare och medarbetare till nyckelbefattningar, säger Elisabeth Wallin Mononen, HR-direktör på Lantmännen.

Byta jobb internt

Att skapa en intern rörlighet bland medarbetare och chefer är en strategiskt mycket viktig fråga för Lantmännen. Intern rörlighet är viktigt för att behålla, utveckla och göra medarbetare delaktiga. Under 2011 har den interna rörligheten ökat men vi fortsätter att arbeta med att skapa förutsättningar för ytterligare interna karriärvägar.

Medarbetarundersökning 2011

Insikt är Lantmännens medarbetarundersökning och den genomförs vartannat år i hela koncernen. Resultatet från mätningen visar medarbetarnas arbetstillfredsställelse och mäter ledarskapet inom koncernen. Resultatet hjälper Lantmännen att fånga in faktorer som gör företaget ännu mer attraktivt som arbetsplats.

Lantmännens övergripande resultat för 2011 ligger på en medelnivå, 68, och i linje med det externa benchmarksystemet europeiskt medarbetarindex (European Employee Index), 67.

Värderingar – en del i vårt ansvar från jord till bord

Lantmännens värderingar är *öppenhet, handlingskraft och helhetsyn* och dessa värderingar ska genomsyra allt vi gör. Det är i dialogen mellan medarbetare och i vardagen som värderingarna blir levande. Läs mer om vårt värderingsarbete på ► sid 68.

Säker arbetsmiljö

Arbetsmiljöuppföljningen är en mycket viktig del i vårt arbete med att förbättra arbetsmiljön och minimera riskerna. 2009 startade vi en regelbunden uppföljning av arbetsmiljöarbetet i samtliga verksamheter. Under 2011 fortsatte utvecklingen och en årlig resultatgenomgång sker i Lantmännens koncernledning. Uppföljningen omfattar risker, tillbud och olyckor.

Riskhantering

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

Hälsofrågor är en naturlig del av verksamheten

Tillbud

Ett område med förbättringspotential är rapportering och åtgärder vid tillbud (oönskad händelse som hade kunnat leda till ohälsa eller olycka). Under 2011 inträffade 915 tillbud, en minskning från 1 005 år 2010. Att analysera tillbud och





”Jorden Runt” på 80 dagar

Under 2011 deltog 2 000 medarbetare i en stor motionsaktivitet – ”Stegutmaningen”. Aktiviteten riktade sig till alla anställda och tillsammans gick vi: 1,8 miljarder steg eller 1,6 miljoner km. Omvandlat blir det – ”Jorden Runt” 41 varv.

sätta in åtgärder är en viktig del av Lantmännens förebyggande arbete så att inte olyckor ska inträffa. Målsättningen är 10 inrapporterade tillbud per olycka.

Olyckor

Under helåret 2011 inträffade 313 olyckor som lett till minst en dags frånvaro, jämfört med 326 år 2010. Mätt i antal olyckor per miljon arbetade timmar är resultatet 24,43, vilket är något högre jämfört med motsvarande tid förra året (22,4). Men något lägre jämfört med branschgenomsnittet som år 2010 var 27,0 inom livsmedel, drycker och tobak. Den vanligaste incidenten är fallolycka och skada av maskin eller maskindel. Under året har projektet ”Säker arbetsmiljö på Lantmännen

Energi” slutförts med mycket gott resultat. Man har format ett gemensamt arbetssätt för det systematiska arbetsmiljöarbetet utifrån den internationella standarden OHSAS 18001.

På koncernledningsmötet i april 2011 beslutades om tio övergripande mål avseende arbetsmiljöförbättringar. Ett samarbete mellan HR och Risk Management samt Varuflöde medför att vi följer upp arbetsmiljöarbetet vid de skadeförebyggande besiktningarna.

Hälsan i centrum

Lantmännen satsar mycket på medarbetarnas hälsa genom insatser på hälsoområdet. Bland annat fortsätter arbetet med hälsoscreening och vi har nu genomfört närmare 4 500 screeningar sedan 2009. Under 2011 genomfördes ett stort antal uppföljningsscreeningar. Under 2011 tecknade Lantmännen ett samarbetsavtal med ett företag med spetskompetens för att hantera alkohol- och missbruksproblem på arbetsplatsen.

Åtgärdsprogram

Genomfört

- ▶ Ledarmöten för Lantmännens 700 chefer.
- ▶ 75 procent har haft sitt medarbetarsamtal.

Pågående

- ▶ Övergripande kompetenskartläggning.
- ▶ Implementering av gemensamt befattningssystem.
- ▶ Internationellt traineeprogram.

Utmaningar

- ▶ Öka den interna systematiken och transparensen inom arbetsmiljöområdet.
- ▶ Öka den interna rörligheten.



Fokus

Värderingar och kultur – en viktig del av ledarskapet

På Lantmännen Kronfågel hade man kommit långt i arbetet med strategier och strukturer. Därför var tiden mogen för att ta nästa steg och bli ännu bättre. Med den tuffa målsättningen att ha Lantmännens bästa ledarskap 2015 påbörjades arbetet med ledarskap där värderingar och kultur är viktiga delar.

Det finns en tydlig koppling mellan ledarskap, medarbetarskap och nöjda kunder, säger Jenny Fridh, kommunikationschef på Lantmännen Kronfågel och en av eldsjälarna i arbetet med värderingarna. Med detta som utgångspunkt kunde vi påbörja arbetet med att koppla värderingarna till vår affärsstrategi och målsätta ledarskapet, värderingarna och företagskulturen.

Ett top-management möte i Sverige och Danmark var startskottet för arbetet med ledarskapet inom affärsområdet. Under två dagar arbetade alla ledare med ledarskapet, värderingar och kultur och med frågor som hur lönsamheten kan påverkas av att leda med värderingar. Resultatet av mötet blev bland annat att alla ledare fick en personlig åtgärdslista med konkreta uppmaningar att arbeta med i sin verksamhet. En grundkurs har också genomförts om värderingarna samt flera workshops för övriga tjänstemän inom Kronfågel.

På Kronfågel har värderingarna blivit ett självklart inslag i alla affärsmässiga beslut och håller på att bli en del av företagets DNA. För ett framgångsrikt arbete med ett värderingsstyrt ledarskap krävs att man plockar in det i redan befintliga sammanhang och processer. För Kronfågels del har ett sådant sammanhang varit i LEAD-arbetet. Även om värderingarna redan finns med som ett naturligt inslag i bland annat LEAD-arbetet, måste vi hela tiden hålla värderingarna levande och påminna oss om varför de är så viktiga för både företaget och medarbetarnas framgång, säger Jenny Fridh.

” Värderingar handlar om vårt ”mindset” – hur vill vi att Kronfågel ska vara? Vad upplever kunden i mötet med oss, hur uppträder vi mot varandra inom företaget? Vår gemensamma värdegrund är en utgångspunkt för vårt beteende och våra beslut. För mig är våra värderingar och den kultur vi lever lika mycket ett konkurrensmedel som till exempel rätt produktportfölj. Precis som vi kontinuerligt ser över vårt erbjudande till kund så måste vi också arbeta med människorna – både inom organisationen och utanför den.

Jan K Henrikson
f.d. vd Lantmännen Kronfågel,
sedan den 1 januari vd Lantmännen Unibake

Anna Kihlén, HR-konsult på Lantmännen är ansvarig för värderingsarbetet på koncernnivå. Hon menar att värderingarna ska vara tydliga och göra det enklare för medarbetarna att fatta rätt verksamhetsbeslut – de ska fungera som en inre kompass.

Vidare tror vi att värderingarna även leder till att motivationen hos våra medarbetare ökar. Det är viktigt att omsätta värderingar i konkret beteende. Arbetet med värderingarna måste vara långsiktigt och kontinuerligt. Det får ta tid innan värderingarna är förankrade och börjar genomsyra allt vi gör.

Ansvar för att värderingarna finns med i det dagliga arbetet ligger hos alla medarbetare. Men ledarna har ett särskilt ansvar. En bra möjlighet att fånga upp att värderingarna hålls levande är bland annat genom det årliga medarbetarsamtalet, där en dialog förs kring värderingarna; *Öppenhet, handlingskraft och helhetssyn* säger Anna Kihlén.

Ansvarsfulla inköp

Ansvarsfulla inköp av spannmål och andra råvaror är grunden för Lantmännens bidrag till hållbara produkter. Vi tar ansvar bakåt i kedjan och ställer tydliga krav på våra leverantörer vad gäller miljö och sociala aspekter. Genom dialog med kunder och andra branschaktörer vill vi också påverka dem att höja sina krav, i syfte att driva utvecklingen framåt.

Spannmål

Slutkunden specificerar krav – Lantmännen säkerställer ansvar
Förädlingskedjan från odling av spannmål till färdig produkt är komplex. Kravspecifikationen på spannmålen varierar beroende på marknad och ändamål, och ställs bakåt i kedjan av respektive slutkund. För Lantmännens egna varumärken äger vi kravspecifikationen, för övriga delar är det vårt ansvar att säkerställa att ställda krav uppfylls.



Allt fler styrande aspekter

Befintliga kvalitetsparametrar såsom falltal och proteinhalt används för att köpa in rätt kvalitet på spannmålen till respektive användningsområde.

De utmaningar som idag finns att hantera för en hållbar spannmålsproduktion, bland annat när det gäller användning av växtskydd, kretslopp av växtnäring och klimatpåverkan, gör att allt fler aspekter påverkar spannmålen. Med fler styrande kriterier tydliggörs skillnaden på spannmål och spannmål, exempelvis får spårbarhet, glutenfrihet och låga kadmiumhalter större betydelse. Utvecklingen innebär större möjlighet för Lantmännen att lyfta fram hållbara mervärden och ger samtidigt kunden större möjlighet att ställa mer specifika krav. Här ges några exempel på aspekter som varit i fokus under året.

Kadmium

Kadmium är en tungmetall som finns naturligt i marken och kan till viss del tas upp av grödorna som växer på åkern. Spannmålsbaserade produkter är en av källorna till kadmiumintag och därför är låga halter i spannmålsråvaran viktiga. Lantmännen kontrollerar sedan länge noggrant halterna av kadmium i spannmålsråvaran för att säkerställa låga halter som ligger väl under gällande lagkrav. Lagstiftningsnivån ligger på 0,20 mg kadmium/kg spannmål och typiskt värde i våra analyser varierar mellan 0,01-0,06 mg kadmium/kg spannmål. Det vill säga i storleksordningen 20 till 4 gånger lägre än gällande lagstiftning. Utifrån en ny riskvärdering från EU:s livsmedelssäkerhetsmyndighet, EFSA, finns nu signaler på att ett lågt kadmiumintag blir allt viktigare för folkhälsan. Lantmännen har sedan länge arbetat strategiskt med frågan och står väl förberedda vid eventuellt skärpta lagkrav.

Gödselmedel

De geologiska förutsättningarna på odlingsplatsen och markens naturliga innehåll är den viktigaste faktorn för kadmiumupptag i grödan men går samtidigt inte att påverka. Insatser för att kontrollera och styra kadmiumupptaget i grödan måste därför koncentreras till andra faktorer. Tillförsel är en faktor att beakta då den på lång sikt kan påverka markens totala innehåll av kadmium och gödselmedel tillsammans med luftnedfall och vittring är några av källorna. Gödselmedel är en av de faktorer som kan påverkas och är därför viktigt att aktivt arbeta med. Lantmännen kontrollerar och följer sedan länge noggrant halterna av kadmium i de gödselmedlen vi köper in som ligger på låga nivåer. 2011 är medelvärdet 7,8 mg Kadmium (Cd)/kg fosfor (P) vilket kan jämföras med lagstiftningsnivåerna i

Sverige och EU på 100 respektive 150 mg Cd/kg P. De fosfortillgångar med lågt kadmiuminnehåll är dock en begränsad resurs och det finns osäkerheter kring möjligheterna att långsiktigt behålla de låga medelvärdena på den svenska marknaden.

Slam – växtnäring i kretslopp

Fosfor är ett nödvändigt näringsämne och samtidigt en ändlig och kostsam resurs. Att återföra växtnäringen från reningsverkens slam, utan att öka halten av andra oönskade ämnen är därför viktigt. Att stödja och driva på utvecklingen av skärpta kvalitetskrav är Lantmännens sätt att skynda på en hållbar återföring av växtnäring till åkermarken. I Lantmännens livsmedelsprodukter på den svenska marknaden är slamgödslad spannmål inte tillåten. För foderprodukter ställs krav på REVAQ-certifierat slam. Frågan om slamgödsling har varit fortsatt omdiskuterad i media under året. Läs mer om Lantmännens hållning ► www.lantmannen.com/slam

Kraftig ökning av mögelgift i havre

Förekomsten av mögelgiftet DON (Deoxynivalenol) i havre ökade kraftigt under 2011. Nära hälften av havren som levererades till Lantmännen har nedklassats till foder eller bränsle på grund av för höga DON-halter, vilket innebär stora intäktsbortfall för lantbrukarna.

Huvudorsaken till den ökade förekomsten av mögelgiftet tros vara de senaste årens fuktiga klimat med regniga somrar. Arbetet pågår för att ytterligare utreda bakgrunden och möjliga åtgärder för att hejda problemet. I dagsläget finns inte något godkänt växtskyddsmedel i Sverige som fungerar mot DON i havre.

Stråförkortning

Efter att ha varit förbjudet i Sverige sedan 1987 blev det i juli 2011 åter tillåtet att använda stråförkortningsmedel i spannmålsodling. Stråförkortning minskar risken för att skördens kvalitet skadas på grund av att spannmålsgrödan lägger sig ner, men innebär samtidigt ökad risk för exponering av kemiska ämnen. Vi deltar och följer diskussionen i branschen och förtydligar våra kravspecifikationer för olika ändamål.

Andra råvaror och insatsmaterial

Ansvarsfulla leverantörsrelationer

Utöver spannmål är Lantmännen beroende av råvaror från andra delar av världen, såsom soja, palmolja och nötter. Vi köper också animaliska råvaror samt tjänster och varor som maskiner, kemikalier och transporter, från ett stort antal leverantörer över hela världen. Lantmännen eftersträvar ansvarsfulla relationer med alla leverantörer, där fokus ligger på gemensamt förbättringsarbete. Vår leverantörsuppförandekod anger tydliga förväntningar vad gäller miljö, arbetsvillkor och affäretik. Koden i sin helhet finns på ► www.lantmannen.com/uppforandekoden

Systematisk utvärdering

Sedan 2009 bedrivs ett systematiskt arbete med utvärdering och uppföljning av våra leverantörer. Utifrån en inledande riskbedömning anpassas graden av kontroll och uppföljning efter den riskkategori som en leverantör tillhör.

Senast 2012 ska riskbedömning vara genomförd för samtliga leverantörer med ett inköpsvärde över 1 miljon kr/år, dessa utgörs av cirka 3 500 leverantörer. Vid utgången av 2011 hade 66 procent av leverantörerna följts upp.

Fokus på riskråvaror

I arbetet med utvärdering och uppföljning av leverantörer läggs ett särskilt fokus på råvarukategorier som är förknippade med någon typ av högre risk och samtidigt är kritiska för Lantmännens verksamhet. Hittills har exempelvis ett omfattande arbete bedrivits kring soja och palmolja, på grund av



100 procent certifierat för palmolja!

Palmolja är en prioriterad råvara för Lantmännen. Vi arbetar löpande för övergång till palmolja certifierad enligt Round Table for Sustainable Palmoil (RSPO). 2011 nådde vi målet 100 procent RSPO-certifikat för vår palmolja. WWF gjorde under 2011 en internationell granskning av drygt 130 företags användning av RSPO-certifikat för palmolja. Lantmännen tillhörde den femtedel av företagen som fick godkänt betyg.

Läs mer på ► www.lantmannen.com/palmolja

ofta problematiska odlingsförhållanden och komplexa leverantörskedjor som försvårar uppföljning, läs mer om detta på

► sid 76.

Under 2011 har Lantmännen gjort en översyn av köttråvaror till storhushåll, i syfte att utvärdera och ytterligare utveckla kriterierna för djuromsorg och livsmedelssäkerhet. Lantmännens befintliga policy för köttråvaror i foodserviceprodukter ställer bland annat krav på god djuromsorg, full spårbarhet och kontroll avseende salmonella.

All fisk i vår hund- och kattmat är godkänd enligt WWF och MSC (Marine Stewardship Council).

Lantmännen Danpo hanterar också importerad kyckling specifikt för McDonald's räkning. McDonald's ställer egna långtgående och detaljerade leverantörskrav, som styr arbetet för denna del av verksamheten.

Djuromsorg – kyckling

Lantmännen Kronfågel har lång erfarenhet av kyckling och arbetar nära våra bönder för en bra uppfödning av kycklingarna.

Svensk kyckling är uppfödd på någon av våra 49 gårdar och i Danmark hos någon av våra 70 gårdar. Till grund för allt vårt arbete ligger nationell djurskyddslagstiftning.

I Sverige följer vi även branschorganisationens Svensk Fågels djuromsorgsprogram som omfattar 31 kontrollpunkter för uppfödning av kyckling samt riktlinjer vid transport och slakt. Till detta tillkommer externa tredjeparts kontroller samt flera egenkontroller.

Läs gärna mer på ► www.kronfagel.se

Åtgärdsprogram

Genomfört

- Lantmännen var 2011 ett av de första företagen i världen att köpa sojcertifikat enligt RTRS (Round Table on Responsible Soy). Volymen motsvarar cirka 18 procent av Lantmännens totala sojainport. Målet är att successivt övergå till certifierad soja allteftersom den finns tillgänglig, med delmålet 50 procent 2013.
- Certifikat enligt RSPO (Round Table on Sustainable Palm Oil) för 100 procent inköpt palmolja.
- Systematiskt arbete implementerat med riskbedömning och uppföljning av leverantörer utifrån uppförandekoden.

Pågående

- Riskbedömning av alla leverantörer senast 2012.
- Ytterligare utveckling av policy och kriterier för kött-råvaror till food service-produkter.

Utmaningar

- Utveckla kravspecifikationer gällande hantering av alltfler styrande aspekter på spannmål.
- Utvärdering och uppföljning av särskilda riskråvaror.



Fokus

Leverantörsuppföljningen ska göra skillnad

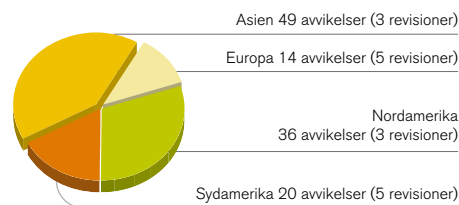
Ansvarstagande är viktigt i Lantmännens leverantörsrelationer. Leverantörsuppförandekoden anger tydliga förväntningar vad gäller miljö, arbetsvillkor och affärsetik. Vår uppföljning av leverantörernas arbete syftar till att säkra tillgången på viktiga produkter och utveckla ett gemensamt förbättringsarbete.

Sedan 2009 arbetar Lantmännen systematiskt med utvärdering och uppföljning av leverantörerna utifrån uppförandekoden. För utvalda leverantörer förknippade med hög risk genomförs oberoende tredjepartsrevisioner. Upphandling och samordning av revisionerna sker gemensamt för hela Lantmännen. Inköpsansvariga i varje verksamhet prioriterar vilka leverantörer som ska revideras.

Kvalitet före kvantitet

Vår utgångspunkt är att varje revision ska bidra till förbättring. Samtliga identifierade avvikelser ska hanteras och åtgärdas. Under 2011 genomfördes 16 leverantörsrevisioner, främst på jordbruksråvaror till foder och livsmedel.

Identifierade avvikelser per region



Alla avvikelser följs upp

Om avvikelse från vår uppförandekod upptäcks tar vi tillsammans med leverantören fram en åtgärdsplan. Beroende på avvikelstens typ och allvarlighetsgrad görs en uppföljande revision inom 6-12 månader. Först när leverantören har visat att alla avvikelser är hanterade anses revisionen avslutad och godkänd.



Tröskförare på en av de gårdar i Mato Grosso, Brasilien, som odlar den soja som används som råvara i våra foderprodukter.

Revision av sojaodlare i Brasilien

Under 2011 genomfördes leverantörsrevisioner i Brasilien hos en av Lantmännens sojaleverantörer och hos några av de gårdar som odlar den soja som Lantmännen köper in. Revisionen resulterade i några mindre avvikelser främst inom arbetsmiljö och sociala villkor, men inga avvikelser av systematisk karaktär. Avvikelsena är nu åtgärdade. Lantmännens hållbarhetschef Claes Johansson var själv med och besökte gårdarna:

” De gårdar jag besökte har en genomgående hög standard, och arbetet med arbetsmiljö och säkerhet var föredömligt. Det betyder inte att det inte finns problem i den brasilianska sojaproduktionen utan visar hur viktigt det är att jobba med ansvarstagande i leverantörsrelationen för att påverka utveckling i positiv riktning. Vi är tydliga med att vår leverantörsuppförandekod är en grundförutsättning för en långsiktig affärsrelation med oss.

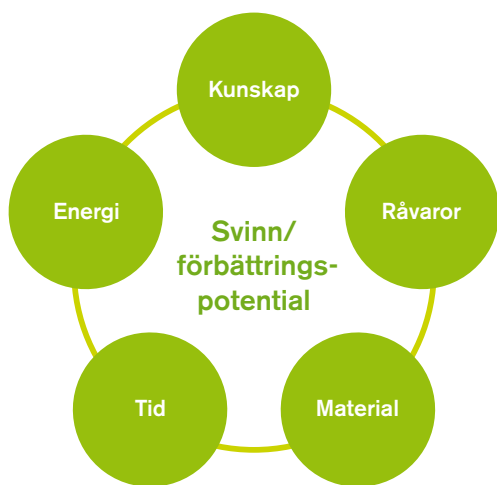
Läs mer på ► www.lantmannen.com/uppförandekoden

Effektiv resursanvändning

Lantmännens mål är att tillvarata såväl materiella som mänskliga resurser på bästa sätt, det är en viktig del av ansvarstagandet för människor och miljö. Med resurser avses inte bara råvaror, material och maskiner, utan också energi, tid och kunskap.

Vi måste värna resurserna i hela kedjan

Positiva effekter av resurshushållning sprider sig genom hela värdekedjan – minskat matsvinn i konsumentled sparar exempelvis resurser i alla led från råvaruproduktion och energianvändning i förädling till förpackningsmaterial och transporter.



Engagemang och delaktighet motorn i förbättringsarbetet

Lantmännen bedriver ett systematiskt arbete med tydligt fokus på förbättringar. Gemensamma arbetsätt med implementerade processer, rutiner och uppföljningssystem ger goda förutsättningar för effektivitet, men det är våra medarbetares aktiva medverkan som gör verklig skillnad. Även i en väl fungerande verksamhet finns potential att minska olika typer av spill och slöseri genom hela kedjan. Det görs genom att kontinuerligt identifiera och åtgärda spill i specifika moment och aktiviteter.

LEAD involverar och effektiviserar

Som arbetssätt i effektiviseringsarbetet använder Lantmännen LEAD (Learn, Engage, Analyze, Do), en metod för konkret förbättringsarbete som utgår just från medarbetarnas engagemang, kunskap och delaktighet. Metoden bygger på att ett team sätts samman för att med sin samlade kompetens lösa eller minska ett identifierat problem.

LEAD tillvaratar varje medarbetares kunskap och engagemang

Sedan LEAD började införas 2008, har 100 av Lantmännens anläggningar med sammanlagt 1 600 medarbetare implementerat arbetssättet. Energieffektivisering och minskat spill i produktionsanläggningar är två områden som visat sig ha stor förbättringspotential. Parallellt med ekonomiska och materiella besparingar visar medarbetarundersökningar på ökat engagemang och bättre ledarskap på de anläggningar som infört arbetssättet.



16 ton sparade sesamfrön

På Lantmännen Unibake i Finland har ett LEAD-team under året arbetat för att minska spillet av sesamfrön vid tillverkningen av hamburgerbröd. Många frön lossnade från de bakade bullarna. Genom systematiskt förbättringsarbete som bland annat resulterade i justering av en maskin som strör på fröna, kunde överanvändningen av sesamfrön minska med hela 16 ton per år.

Vattenbesparing på Lantmännen Danpo

Slakt och förädling av kyckling är en energi- och vattenintensiv verksamhet. Lantmännen Danpo i Danmark har under året arbetat systematiskt med kartläggning av besparingspotential och genomfört flera åtgärder för att minska sin vattenförbrukning. Ett nytt inmatningssystem på slakteriet i Aars sparar 45 m³ vatten per dag, motsvarande cirka 11 000 m³ årligen. Justering av vattenflödet för kylning av förpackningsmaskinerna har resulterat i ytterligare besparing på 1 800 m³ årligen.

Arbetet forstärker nu med målet att få ned vattenförbrukningen till 5 liter per kg slaktad kyckling (år 2011 var det 6 liter per kg).

Klimat

Klimatfrågan är viktig för Lantmännen av två skäl:

- ▶ Cirka 25 procent av världens samlade klimatpåverkande utsläpp kommer från livsmedelsproduktionen vilket innebär ett särskilt ansvar för oss som stor branschaktör.
- ▶ Klimatfrågan kommer att påverka Lantmännens kostnader väsentligt under överskådlig framtid, genom högre priser och skatter på energi, bränsle och koldioxidutsläpp.

Proaktiv klimatstrategi

2010 antog Lantmännen ett nytt proaktivt klimatmål:

- ▶ Att minska de egna koldioxidutsläppen med 40 procent, mellan 2009 och 2020. Delmålet för 2013 är 15 procent.

Det mätbara klimatmålet är avgränsat till energianvändning inom den egna produktionen samt transporter. Utöver detta arbetar Lantmännen för minskad klimatpåverkan även i övriga led, i samarbete med leverantörer och kunder. Sett ur ett livscykelperspektiv har Lantmännens produkter en betydande klimatpåverkan i odlingsledet.

Framgångsrikt arbete med energieffektivisering

Arbetet med energieffektivisering pågår kontinuerligt på

Lantmännens anläggningar. Under året har en rad mindre energiprojekt bedrivits inom ramen för LEAD-arbetet, projekt som sammantaget haft stor positiv effekt. De senaste åren har Lantmännen också arbetat aktivt med utfasning av fossila bränslen i våra anläggningar.

Transporterna den största utmaningen

I dagsläget är den främsta utmaningen för att nå klimatmålet att minska utsläppen från våra transporter. Fler transporter behöver flyttas över till järnväg och båt, och andelen förnybara drivmedel måste öka i kvarvarande lastbiltransporter. Arbetet pågår med att ta fram en tydligare strategi för effektiva transporter i linje med klimatmålet.

Hagainitiativet

Sedan hösten 2011 är Lantmännen medlem i nätverket Hagainitiativet. Hagainitiativet består av nio proaktiva företag som arbetar för att minska näringslivets klimatpåverkan, lyfta klimatfrågan och inspirera fler företag att ta aktivt och ökat klimatansvar. ▶ www.hagainitiativet.se

Minskad tomgångskörning i Mantorp

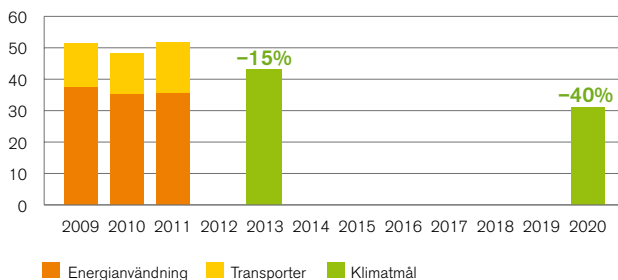
En kartläggning av energiåtgången på Unibake's anläggning i Mantorp visade på onödig energiförbrukning vid nattuppehåll. Alla energitjuvar identifierades och en checklista upprättades för utrustning som kan stängas av. Inför natten går personalen nu en avstängningsrond, sedan denna infördes har energiåtgången för nattens tomgångskörning minskats med över 60 procent.

Kemikalier

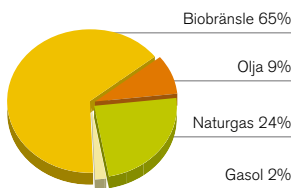
Den omfattande användningen och spridningen av kemikalier har effekter både på hälsa och miljö. Inom Lantmännen förekommer kemiska produkter inom ett brett spektra av användningsområden, genom vår försäljning av växtnäring och växtskydd till lantbruket, och genom egen användning av insatsmedel i foderproduktion och smörj- och rengöringsmedel.

Lantmännens klimatmål

Ton CO₂-e/MSEK förädlingsvärde

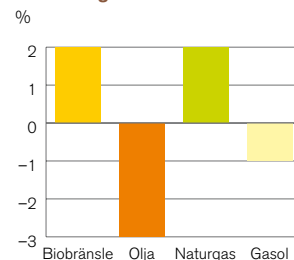


Direkt energianvändning per energikälla 2011



Gå till ▶ www.lantmannen.com för detaljer och fakta.

Direkt energianvändning förändring mot år 2010



Ordning och reda

Kemikaliearbetet handlar mycket om ordning och reda för att minimera hälso- och miljörisiker vid hantering, och att löpande fasa ut riskprodukter. Arbetet styrs i stor utsträckning av europeisk och nationell kemikalielagstiftning. Lantmännen bedriver ett kontinuerligt arbete för en samordnad kemikaliehantering. Ett gemensamt system och rutiner finns idag för Lantmännens nordiska verksamheter.

För de produkter vi importerar och säljer är utmaningen att säkerställa korrekt hantering, märkning och produktinformation för att uppfylla gällande lagkrav.

Utfasning av oönskade kemikalier

Det övergripande målet för Lantmännen är att minska antalet kemiska produkter och att fasa ut oönskade kemiska ämnen. Användningen av *utfasningsämnen* och *riskminskningsämnen* följs upp kontinuerligt. Utfasningsämnen ska tas bort eller ersättas av bättre alternativ, för undantag gäller en särskild beslutsprocess. Exempelvis klassas kobolt, som behövs i små mängder i djurfoder, som ett utfasningsämne. För riskminskningsämnen är det viktigt att göra en ordentlig riskbedömning, prioritera och se över alternativ. Under 2011 har exempelvis Lantmännen Doggy och Lantmännen Agroetanol tagit bort ett 20-tal utfasnings- och riskminskningsämnen.

Från 36 till 3 leverantörer av smörjolja

Som ett led i arbetet med att minska antalet kemiska produkter har vi under 2011 sett över användningen av livsmedelsgodkända smörjoljor i verksamheten. Arbetet resulterade i beslut om samarbete med tre utvalda leverantörer, att jämföra med 36 i nuläget.

Från anmärkning till föredöme

Lantmännen Maskin fick under 2010 en anmärkning från Kemikalieinspektionen för felmärkta kemiska produkter. Som en tydlig åtgärd har två personer utbildats till märkningspecialister. Hos Maskin pågår också ett aktivt arbete

för minskat sortiment och tydligare struktur bland kemikalierna. De leverantörer som inte kan leva upp till kraven på märkning har ersatts av annan leverantör. Under hösten har en kartläggning gjorts av användandet av kemikalier på utvalda anläggningar, vilket kommer att innebära bättre styrning av kemikaliesortimentet. Beslut har tagits att inte lagerföra tillståndspliktiga produkter.

Åtgärdsprogram

Genomfört

- ▶ Antagen klimatstrategi med mål att minska utsläppen av koldioxid, CO₂, med 40 procent 2009-2020.
- ▶ Medlem i Hagainitiativet.
- ▶ Implementerat gemensamt system och rutiner för kemikaliehantering i Sverige, Danmark och Norge.
- ▶ 1 600 medarbetare på 100 producerande anläggningar arbetar med systematiskt förbättringsarbete genom LEAD.

Pågående

- ▶ Ökat fokus på energieffektiviseringar och utfasning av fossila bränslen inom ramen för LEAD-arbetet.
- ▶ Lokala riskbedömningar av kemikalier och arbete för ersättning av utfasningsämnen. Samordning av kemikalieinköp.

Utmaningar

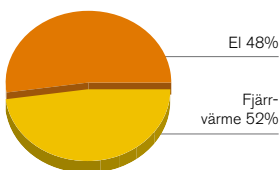
- ▶ Minska CO₂-utsläppen från transporter. Inkludera tjänstebilsanvändning och persontransporter i klimatstrategin.
- ▶ Minimera användningen av riskminskningsämnen, samt minska antalet kemiska produkter.

Arbetskamraterna uppskattar vårt ökade fokus på kemikaliesäkerhet.

Johan Wirén, lagerpersonal
Thomas Lundin, produktchef butik & tillbehör
Lantmännen Maskin



Indirekt energianvändning,
el och fjärrvärme 2011



Oförändrat jämfört med 2010.

Fokus

Hållbar proteinråvara

Lantmännens arbete för hållbar proteinråvara handlar både om övergång till inhemska proteinkällor och om att driva på utveckling av hållbar sojaproduktion. Produktutveckling och rådgivning till lantbrukare för effektiv användning av proteinfodret är också en viktig del. Med kunskap om hela värdekedjan och tillgång till egen proteinkälla finns goda förutsättningar att bidra till en utveckling i rätt riktning.

Flera utmaningar för hållbar proteinråvara

En konkurrenskraftig uppfödning av kyckling, grisar och nötkreatur är beroende av bra och kostnadseffektivt proteinfoder. En stor del utgörs idag av importerad soja, som de senaste åren ifrågasatts alltmer. På flera håll i världen sker sojaodlingen på bekostnad av ursprungsbefolkningar, regnskog och biologisk mångfald, och bidrar till klimatpåverkan i samband med avskogning. Andra problem är böndernas arbetsvillkor och användningen av miljö- och hälsofarliga bekämpningsmedel. Ur svenskt perspektiv, där marknaden ställer krav på GMO-fri soja, är det också en utmaning att hantera den globalt sett ökade andelen odlad GMO-soja.

Arbete på flera fronter

Alternativa proteingrödor

Ärtor, åkerbönor och raps är exempel på grödor med potential som alternativ till soja. Kvalitet, proteinhalt och kostnadseffektivitet måste utvecklas för att användningen ska kunna öka.

Genom samarbete med LRF har de aspekter som bromsar utvecklingen av inhemska proteingrödor, och som Lantmännen kan påverka, identifierats.

Agrodrank från etanol har störst potential

Agrodrank från etanolproduktion är det främsta inhemska alternativet till soja. Agroetanol producerar årligen 175 000 ton Agrodrank vilket motsvarar ungefär hälften av proteinet i den soja Lantmännen importerar. Potentialen utnyttjas ännu inte till fullo, för att i högre grad vara ett alternativ till soja behöver Agrodranken förädlas ytterligare till olika kvaliteter anpassade för olika djurslag. Idag används agrodranken som foderråvara till bland annat mjölkkor.

Första certifierade sojan

Sedan 2010 finns en internationell standard för hållbar soja, utvecklad av RTRS (Round Table for Responsible Soy). Lantmännen var 2011 ett av de första företagen i världen att köpa RTRS-certifikat för soja, en volym på 30 000 ton motsvarande cirka 20 procent av Lantmännens totala sojaimport. Målet är att successivt övergå till certifierad soja allteftersom den finns tillgänglig, med delmålet 50 procent 2013.

” Lantmännen är ett av de företag som förstår att social och ekologisk hållbarhet börjar bli en förutsättning för långsiktighet i verksamheten. Nu när den första certifierade RTRS-soja kom ut på marknaden under 2011, spelade Lantmännen sin roll som föregångare genom att vara en av de första att köpa certifikat. Lantmännen har tydligt åtagit sig att öka volymen av RTRS-soja. Precis som vi gör med företag som använder och köper in bomull och kakao, kommer Solidaridad undersöka möjligheterna att samarbeta med Lantmännens sojaleverantörer för att faktiskt göra en skillnad i fält, till exempel genom att arbeta med jordbrukare för att minska användningen av bekämpningsmedel.



Gert van der Bijl
Programchef soja och boskap, Solidaridad

Läs mer om vårt arbete för hållbar sojaproduktion på
▶ www.lantmannen.se/blogg

Hållbara mervärden

Lantmännen erbjuder attraktiva och innovativa produkter och tjänster till flera olika kundsegment; lantbrukare, företagskunder inom energi- och livsmedelsbranschen samt konsumenter via dagligvaruhandeln. Genom produktutveckling och dialog med våra kunder vill vi successivt flytta fram vårt erbjudande i en hållbar riktning, och driva efterfrågan på de mervärden vi kan erbjuda.

Från spjutspets till standard

Lantmännen eftersträvar balans mellan att erbjuda produkter som efterfrågas idag och utveckling för att proaktivt kunna möta morgondagens ökade krav. Våra kunder ska vara trygga i att samtliga produkter och tjänster från Lantmännen håller god standard vad gäller miljömässigt och socialt ansvarstagande från jord till bord. Utöver en god grundnivå vill vi också erbjuda produkter i framkant med tydlig hållbar profil.

Arbetet med produktutveckling grundar sig på vår kunskap i hela kedjan från jord till bord, och handlar mycket om vilka värden vi bygger in i spannmålen – vår viktigaste råvara. Spannmål är inte längre en generisk råvara utan påverkas av många aspekter. Spårbarhet tillbaka till gården, lågt kadmiuminnehåll, reglering av slamgödsling och användning av växtskyddsmedel är några exempel som samtliga spannmålskunder

i livsmedelsbranschen har att ta ställning till. Här ges en beskrivning och exempel på produkter och tjänster vi erbjuder olika kunder, och hur arbetet bedrivs för ökad hållbarhet.

Till lantbrukare

Vårt erbjudande till lantbrukarna omfattar dels maskiner och insatsvaror såsom utsäde, växtnäring, växtskydd och foder, dels tjänster och rådgivning inom exempelvis sortval och växtföljd. Utgångspunkten är att erbjuda ett konkurrenskraftigt sortiment och samtidigt möjliggöra för lantbrukarna att möta ökade krav och förändrade förutsättningar för en långsiktigt hållbar odling.

Växtodlingsrådgivning för ökad lönsamhet

Genom ett nätverk av specialiserade växtodlingsrådgivare erbjuder vi lantbrukare rådgivning kring exempelvis växtföljd, gödsling och växtskydd. Tjänsterna syftar i första hand till ökad lönsamhet på gårdarna, men ska också bidra till ett hållbart lantbruk med minskad miljöpåverkan. Lantmännen deltar tillsammans med andra aktörer i flera initiativ för optimerad växtodling, exempelvis Odling i Balans och bland andra det nationella miljöprojektet Greppa Näringen, med kostnadsfri rådgivning till lantbrukarna i syfte att minska övergödningen. Läs mer på ► www.odlingibalans.com respektive www.greppa.se

Kunskap och teknik för behovsanpassad gödsling

Lantmännen är drivande i utvecklingen av metoder för optimerad gödsling. En effektiv användning av växtnäring minskar både lantbrukarens kostnader och miljöpåverkan (övergödning genom näringsläckage).



Niclas Sjöholm,
Växtodlingsrådgivare
Lantmännen Lantbruk



Utsäde med goda förutsättningar

Det viktigaste för att skydda grödan från skadegörare och sjukdomar är förebyggande åtgärder som utveckling och val av sorter, varierande växtföljd och jordbearbetning. Lantmännen arbetar för utsäden med bästa möjliga förutsättningar för att minska behovet av kemisk bekämpning. Kemiska växtskyddsmedel kan orsaka läckage av svårnedbrytbara ämnen till vattendrag och påverka den biologiska mångfalden. Hanteringen av kemikalier kan också innebära direkta hälsorisker. Som alternativ till kemisk behandling av utsäde har Lantmännen länge arbetat med övergång till behandling med värme eller naturligt förekommande mikroorganismer. Idag är 64 procent av utsädet från Lantmännen biologiskt behandlat eller obehandlat.

Yara N-sensor kombinerar avancerad teknik med Lantmännens kunskap om odling för optimerad användning av växtnäring. N-sensorn placeras på traktorns tak och läser av kvävebehovet genom den gröna färgen, klorofyllhalten, på grödan. Nyckeln till rätt gödsling för den specifika grödan ligger i utvecklingen och kalibreringen av programvaran, Lantmännen har anpassat denna för skandinaviska förhållanden. N-sensorn kan användas för alla spannmålsgrödor och oljeväxter och utveckling pågår för ytterligare områden. Sverige är tredje största användare av N-sensorn i Europa. 2011 fanns 80 N-sensorer i Sverige, dessa används på sammanlagt cirka 50 000 hektar åkermark. Användning av N-sensor minskar utlakningen av kväve med i genomsnitt 1 kg per hektar, vilket motsvarar cirka 10 procent av ambitionen i det svenska miljöprogrammet Greppa Näringen.

Ny rådgivningstjänst för ägare av N-sensor

2011 lanserades en tjänst där växtodlingsrådgivare med specifik kompetens inom växtnäring erbjuder uppdatering och service av N-sensorn. Rådgivaren är tillgänglig via telefonsupport för råd kring gödsling, och kan på distans koppla upp sig mot sensorn i traktorn och direkt läsa av och justera inställningar.

Närodlat foder

Nötfor Nära är ett foder till köttdjur och mjölkkor som består av svenska och europeiska ingredienser, helt utan soja eller palmoljebaserade råvaror. Närodlade foderråvaror är ett sätt att erbjuda mer hållbara alternativ med lägre klimatpåverkan. Klimatberäkningar finns för alla Lantmännens foderprodukter. En förutsättning för hållbar produktion och konsumtion av foder är att efterfrågan och intresse finns. Lantmännen driver på utvecklingen genom dialog med kunder och samarbetspartners. Försäljningsandelen av Nötfor Nära jämfört med hela nötforsortimentet ökade till 3,1 procent i år jämfört med 2,1 procent år 2010, en ökning med 45 procent.

Till konsument

Bra mat är resultatet av Lantmännens ansvar mot konsumenterna, mat som vi anstränger oss för att ta fram på ett hållbart sätt.

Det innebär mat som främjar både smakupplevelse och hälsa, är kontrollerad

och ansvarsfullt producerad i alla led från jord till bord.

Innehåll och tillsatser, råvarornas ursprung och spårbarhet, produktionsförhållanden och påverkan på hälsa och miljö är aspekter som blir allt viktigare för konsumenterna. Samtidigt är pris, tillgänglighet och enkel tillagning avgörande för många.



Gooh – färdigmat i framkant

Våra Gooh färdigrätter är ett exempel på produkter där krav på ansvarstagande möter trenden med mer hälsosamma fast food-alternativ. Endast svensk kött- och kycklingråvara används i rätterna och märkning med Svenskt Kött införs 2012. Inga smakförstärkande tillsatser används och flera av rätterna är nyckelhålmärkta. En studie under 2011 visar att den höga kvaliteten på råvaror och tillagningstekniken gör att näringsvärdet är bättre än genomsnittet för färdigmat. Och det lönar sig. Fler och fler konsumenter hittar till Gooh och planen för 2012 är en fortsatt kraftig expansion i Sverige.

Konsumenternas medvetenhet är avgörande

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.



Bra mat är resultatet av Lantmännens ansvar mot konsumenterna, mat som vi anstränger oss för att ta fram på ett hållbart sätt.

Efterfrågan på miljöanpassade livsmedel med hållbar profil ökar, men varierar fortfarande utifrån konjunktur och hälso-trender. Vår utmaning är att möta dagens krav med ett brett sortiment av bra mat och utnyttja vår kunskap för att utveckla nya produkter i framkant. Vi utvecklar vårt ekologiska sortiment i takt med efterfrågan, och klimatdeklarerar många av våra livsmedel. Aktiv kommunikation som involverar konsumenterna och påverkar deras beteende är avgörande. Konsumenternas hantering av maten har också stor betydelse för resurseffektivitet och miljöpåverkan ur ett livscykelperspektiv.

Hellre löksoppa tillsammans än oxfilé ensam

Lantmännen Restdejting

Inspiration för kloka inköp och minskat svinn

Vår kampanj för minskat matsvinn fortsatte under året. Boken "Var rädd om maten" med tips och recept för att använda råvaror och rester effektivt följdes upp med webbkampanjer för matlådor och nya sätt att använda rester. Hösten 2011 lanserades "Restdejting" som uppmärksammades i media både nationellt och internationellt. Närmare 15 000 besökte hemsidan för att hitta en "middagspartner" med kompletterande råvaror.

Till företagskunder – livsmedel

Kunskap är vår styrka

Som leverantör av insatsvaror till företagskunder, styrs utvecklingen av vad kunden efterfrågar. Vårt ansvar är att säkerställa en grundnivå motsvarande kraven i uppförandekod och god branschstandard och i dialog med kunden erbjuda mervärden.

Ekonomi och regelverk utmaning för offentliga kunder

Den offentliga sektorn är en viktig del av Lantmännens livsmedelskunder. Många kommuner efterfrågar hållbart producerade livsmedel. De senaste årens lågkonjunktur och ett omfattande regelverk för offentliga upphandlingar gör det svårt att få betalt för mervärden i kvalitet och hållbarhetsarbete, och lagen om offentlig upphandling har hittills försvårat för prioritering av närproducerade livsmedel, med undantag för ekologiska produkter. Regeringens mål om 25 procent ekologiska livsmedel i offentlig sektor är en tydlig drivkraft.

Ytterligare en utmaning för Lantmännen att profilera sig gentemot kunderna är att grossistföretagen liksom dagligvaruhandeln eftersträvar en större andel egna varumärken

Lantmännen står för kvalitet och hållbara mervärden som

många kostchefer i offentlig sektor efterfrågar, men ekonomi och regelverk står ofta i vägen. Vi förklarar vilken kvalitetsskillnad som finns och vilka krav de kan ställa, säger Niklas Bergstedt, Key Account Manager Lantmännen Cerealia.

Till företagskunder – energi

Lantmännen är Sveriges största producent av drivmedelsetanol. Vi vill bidra till omställningen till hållbara energikällor och ser inhemsk etanol som en ersättare av fossila bränslen under förutsättning att råvaror och produktion uppfyller viktiga hållbarhetskriterier.

Nya hållbarhetskriterier för etanol

Från 1 januari 2011 gäller EU:s nya hållbarhetskriterier för biodrivmedel. Hela produktionskedjan måste uppfylla lagstadgade miljökrav avseende markanvändning, klimatpåverkan och biologisk mångfald. En tredjepartsgranskning 2010 bekräftade att vår produktionskedja uppfyller direktivets krav. Agroetanol från spannmål har högt energiutbyte och ger en reduktion av växthusgasutsläppen med upp till 70 procent jämfört med bensin. Detta möjliggörs av en resurseffektiv produktionskedja, från växtodling till etanolfabrik. Läs mer på ► sid 44-47.

Åtgärdsprogram

Genomfört

- ▶ Etanolproduktion godkänd för export enligt EU:s hållbarhetskriterier för biodrivmedel.
- ▶ Klimatberäkningar för alla foderprodukter, klimatdeklarationer för livsmedelsprodukter.
- ▶ Samtliga livsmedelsproducerande anläggningar certifierade enligt internationell standard.

Pågående

- ▶ Fortsatt uttullning av Eco Operator för effektivt körsätt och minskad bränsleförbrukning.
- ▶ Utveckling av foderprodukter från Agrodrink och alternativa proteingrödor.

Utmaningar

- ▶ Vidareutveckla och erbjuda flera innovativa och hållbara produkter och tjänster.
- ▶ Möta, stimulera och driva efterfrågan på hållbara mervärden från företagskunder och konsumenterna.

GRI-index

Lantmännen har valt att redovisa enligt GRI:s applikationsnivå B. Mer information om GRI finns på www.globalreporting.org
Fördjupad redovisning av resultatindikatorer återfinns i Bilaga Hållbarhetsrelaterade indikatorer som återfinns på www.lantmannen.com

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

Beskrivning	Status	Se sid
1. Strategi och analys		
1.1 Uttalande från Styrelseordförande och vd.	●	8-11
1.2 Beskrivning av huvudsaklig påverkan, risker och möjligheter.	●	26-30, 58-59
2. Organisationsprofil		
2.1 Organisationens namn.	●	156
2.2 De viktigaste varumärkena, produkterna och/eller tjänsterna.	●	32-56
2.3 Organisationsstruktur, enheter, affärsområden, dotterbolag och joint ventures.	●	4-5, 32-56
2.4 Lokalisering av organisationens huvudkontor.	●	156
2.5 Antal länder som organisationen har verksamhet i.	●	1, 112-113
2.6 Ägarstruktur och företagsform.	●	15
2.7 Marknader som organisationen är verksam på.	●	32-56, 112
2.8 Den redovisande organisationens storlek.	●	1
2.9 Väsentliga förändringar under redovisningsperioden.	●	132
2.10 Utmärkelser och priser som mottagits under redovisningsperioden.	●	13
3. Information om redovisningen		
3.1 Redovisningsperiod.	●	81
3.2 Datum för publiceringen av den senaste redovisningen.	●	81
3.3 Redovisningscykel.	●	81
3.4 Kontaktperson för frågor angående redovisningen och dess innehåll.	●	81
3.5 Processer för definition av innehållet i redovisningen.	●	81
3.6 Redovisningens avgränsning.	●	81
3.7 Beskriv eventuella särskilda begränsningar för redovisningens omfattning och avgränsning.	●	81
3.8 Princip för redovisningen av joint ventures, dotterbolag, hyrda anläggningar, utlokaliserade verksamheter m.m.	●	81
3.9 Beskrivning av mätmetoder och beräkningsunderlag.	●	81
3.10 Förklaring av effekten av förändringar av information som lämnats i tidigare redovisningar, och skälen för sådana förändringar.	●	81
3.11 Väsentliga förändringar som gjorts sedan föregående redovisningsperiod.	●	81
3.12 Innehållsförteckning som visar var i redovisningen standardupplysningarna finns.	●	80-81
3.13 Policy och nuvarande tillämpning med avseende på att låta redovisningen externt bestyrkas.	●	80-81
4. Styrning, åtaganden och intressentrelationer		
4.1 Redogörelse för organisationens bolagsstyrning.	●	143-152
4.2 Beskrivning huruvida styrelseordföranden också är verkställande direktör.	●	144-145
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.	●	14-16, 143-144
4.5 Koppling mellan ersättning till styrelseledamöter, ledande befattningshavare och chefer och organisationens resultat (inklusive sociala och miljömässiga resultat).	●	86, 146
4.6 Rutiner och processer inom styrelsen för att säkerställa att inga intressekonflikter uppstår.	●	15, 143-146

Beskrivning	Status	Se sid
forts. 4. Styrning, åtaganden och intressentrelationer		
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.	●	143-146
4.8 Internt framtagna affärsidéer eller grundläggande värderingar, uppförandekod och principer för ekonomiskt, miljömässigt och socialt uppträdande, samt hur väl dessa införts i organisationen.	●	18-19, 60-61
4.9 Rutiner och processer i organisationens styrelse för att kontrollera hur organisationen uppmärksammar och hanterar ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor.	●	26-30, 143-144
4.10 Processer för att utvärdera styrelsens egna prestationer, i synnerhet vad gäller ekonomiska, miljömässiga och sociala sådana.	●	143-147
4.11 Beskrivning av om och hur organisationen följer Försiktighetsprincipen.	●	58-59
4.12 Externt utvecklade ekonomiska, miljömässiga och sociala deklarerationer, principer eller andra initiativ som organisationen anslutit sig till eller stödjer.	●	63, 80-81
4.13 Medlemskap i organisationer	●	63
4.14 Lista de intressentgrupper som organisationen har kontakt med.	●	63
4.15 Princip för identifiering och urval av intressenter.	●	62, 63
4.16 Tillvägagångssätt vid kommunikation med intressenter, inklusive hur ofta och vilken typ av kontakter, per typ och per intressentgrupp.	●	63
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.	●	63-64
Sourcing		
DMA SOU Hållbarhetsstyrning Sourcing	●	hemsida
FP1 Andel inköp från godkända leverantörer	●	61, 69-72
Ekonomi		
DMA EC Hållbarhetsstyrning Ekonomi	●	hemsida
EC1 Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde, inklusive intäkter, rörelsekostnader, ersättning till anställda, gåvor och andra samhällsinvesteringar, balanserad vinst samt betalningar till finansärer och regeringar.	●	63
EC2 Finansiell påverkan, samt andra risker och möjligheter för organisationens aktiviteter, hänförliga till klimatförändringen.	◐	26-30, 74
EC3 Omfattningen av organisationens förmånsbestämda åtaganden.	●	129
EC4 Väsentligt finansiellt stöd från det allmänna.	●	131
Miljö		
DMA EN Hållbarhetsstyrning Miljö	●	hemsida
EN1 Materialanvändning	◐	bilaga
EN3 Direkt energianvändning per primär energikälla.	◐	74
EN4 Indirekt energianvändning	◐	74
EN5 Minskad energianvändning genom sparande och effektivitetsförbättringar	◐	74
EN6 Initiativ för att tillhandahålla produkter och tjänster som är energieffektiva eller baserade på förnybar energi.	◐	44-47, 77-79
EN16 Totala direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser, i vikt.	◐	73-74
EN18 Initiativ för att minska utsläppen av växthusgaser, samt uppnådd minskning	◐	74
EN23 Antal och volym av väsentligt spill	●	bilaga
EN28 Monetärt värde av betydande böter, och det totala antalet icke-monetära sanktioner till följd av brott mot miljölagstiftning och bestämmelser. Kommentar: Under 2011 har Lantmännen inte bötesbelagts med betydande belopp.	◐	81
EN29 Väsentlig miljöpåverkan genom transport av produkter och andra varor och material som används i verksamheten, inklusive transport av arbetskraft.	◐	74

Beskrivning	Status	Se sid
Arbetsvillkor och arbetsmiljö		
DMA LA Hållbarhetsstyrning Arbetsvillkor och arbetsmiljö	●	hemsida
LA1 Total personalstyrka, uppdelad på anställningsform och region.	●	113
LA7 Omfattning av skador, arbetsrelaterade sjukdomar och sjukfrånvaro	●	3, 65
LA12 Andel anställda som får regelbunden utvärdering och uppföljning av sin prestation och karriärutveckling.	●	bilaga
LA13 Sammansättning av styrelse och ledning nedbruten på kön, åldersgrupp, minoritetsgrupptillhörighet och andra mångfaldsindikatorer.	●	65, 113, bilaga
Mänskliga rättigheter		
DMA HR Hållbarhetsstyrning Mänskliga rättigheter	●	hemsida
HR2 Procent av betydande leverantörer och underleverantörer som har granskats avseende efterlevnad av mänskliga rättigheter, samt vidtagna åtgärder.	●	61, 72
HR4 Antal fall av diskriminering, samt vidtagna åtgärder Kommentar: Inga fall av diskriminering har rapporterats.	●	81
Samhälle		
DMA SO Hållbarhetsstyrning Samhälle	●	hemsida
FP4 Hälsosamma och prisvärda livsmedel	●	12-13, 25, 31, 62, 77-79
SO2 Procentandel och totala antalet affärsenheter som analyserats avseende risk för korruption.	●	30
SO3 Procentandel av de anställda som genomgått utbildning i organisationens policyer och rutiner avseende motverkan mot korruption.	●	61
SO4 Åtgärder som vidtagits på grund av korruptionsincidenter.	●	bilaga
SO5 Politiska ställningstaganden och delaktighet i politiska beslutsprocesser och lobbying.	●	44-45, 63-64
SO6 Totalt värde av bidrag och gåvor till politiska partier, politiker och likartade institutioner	●	hemsida
SO7 Totalt antal juridiska åtgärder som vidtagits mot organisationen för konkurrenshämmande aktiviteter, överträdelse av konkurrenslagstiftning och monopolbeteende, samt utfallet. Kommentar: Inga juridiska åtgärder har rapporterats för 2011.	●	81
SO8 Belopp för betydande böter och totalt antal icke-monetära sanktioner mot organisationen för brott mot gällande lagar och bestämmelser. Kommentar: Under 2011 har Lantmännen inte bötesbelagts med betydande belopp.	●	81

Beskrivning	Status	Se sid
Produktansvar		
DMA PR Hållbarhetsstyrning Produktansvar	●	hemsida
FP5 Andel av produktionsvolym som tillverkats i anläggningar certifierade för livsmedelssäkerhet	●	79
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	●	81
PR5 Rutiner för kundnöjdhet, inkl. resultat från kundundersökningar	●	bilaga
PR6 Program för efterlevnad av lagar, standarder och frivilliga koder för marknadsföring	●	12-13
PR7 Antal fall där bestämmelser och frivilliga koder gällande marknadskommunikation inte följts	●	bilaga
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.	●	81
PR9 Belopp avseende betydande böter för brott mot gällande lagar och regler gällande tillhandahållandet och användningen av produkter och tjänster. Kommentar: Under 2011 har Lantmännen inte bötesbelagts med betydande belopp.	●	81
Djuromsorg		
DMA PR Hållbarhetsstyrning Djuromsorg	●	hemsida
FP9 Andel och totalt antal djur uppfödda och/eller förädlade, per art och rastyp*	●	55
FP10 Policy och rutiner för varje art och rastyp, i samband med fysiska förändringar och användning av bedövningsmedel.	●	71
FP11 Andel och totalt antal djur uppfödda och/eller förädlade, per art och rastyp, per huseringstyp.	●	55
FP12 Policy och rutin för antibiotika, antiinflammatoriska, hormon, och/eller tillväxt främjande behandlingar, per art och ras typ.	●	71
FP13 Totalt antal fall av bristande efterlevnad med lagar och förordningar, och anslutning till frivilliga standarder med anknytning till transport, hantering och slakt metoder för levande mark- och vattenlevande djur.	●	85

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 sjunde 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 får ansvarsfullt företagande. Lantmännen undertecknade Global Compact år 2009 och har därmed förbundit sig att publicera en COP.

Övrig redovisningsinformation

- Redovisningen gäller för 2011 om inget annat sägs.
- Redovisningen är årlig och den förra färdigställdes i februari 2011.
- Kontaktperson för redovisningen är Claes Johansson, chef hållbar utveckling. ► claes.johansson@lantmannen.com
- Redovisningen avser i huvudsak Lantmännenkoncernen inklusive dess divisioner. Intressebolag och Joint Ventures är inte inkluderade.
- 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.

För flera indikatorer

Definitioner och resultat se "Bilaga Hållbarhetsrelaterade indikatorer" som återfinns på ► www.lantmannen.com

Årsredovisning 2011

Förvaltningsberättelse 83

Koncernen

Resultaträkning, Rapport över totalresultat	91
Balansräkning	95
Kassaflödesanalys	97
Förändringar i eget kapital	98

Moderföretaget

Resultaträkning, Rapport över totalresultat	99
Kassaflödesanalys	100
Balansräkning	101
Förändringar i eget kapital	102

Koncernens noter

Not 1 Redovisningsprinciper	104
Not 2 Viktiga bedömningar och antaganden för redovisningsändamål	111
Not 3 Segmentsredovisning	111
Not 4 Intäkternas fördelning	113
Not 5 Anställda och personalkostnader	113
Not 6 Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	116
Not 7 Arvode och kostnadsersättning till revisorer	116
Not 8 Finansiella intäkter och kostnader	117
Not 9 Jämförelsestörande poster som påverkar resultat efter finansiella poster	118
Not 10 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	118
Not 11 Skatter	118
Not 12 Materiella anläggningstillgångar	120
Not 13 Förvaltningsfastigheter	120
Not 14 Immateriella anläggningstillgångar	121
Not 15 Andelar i intresseföretag	122
Not 16 Finansiella anläggningstillgångar	123
Not 17 Varulager	123
Not 18 Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	123
Not 19 Kortfristiga räntebärande tillgångar och likvida medel	123
Not 20 Eget kapital	124
Not 21 Räntebärande skulder	125
Not 22 Finansiella instrument och finansiell riskhantering	125
Not 23 Pensioner	129
Not 24 Övriga avsättningar	130
Not 25 Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	131
Not 26 Leasingåtaganden	131
Not 27 Kundfinansiering	131

Not 28 Transaktioner med närstående	131
Not 29 Statliga stöd	132
Not 30 Förvärv och avyttringar	132
Not 31 Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	133
Not 32 Noter till kassaflödesanalysen	133

Moderföretagets noter

Not 33 Intäkternas fördelning	134
Not 34 Arvode och kostnadsersättning till revisorer	134
Not 35 Rörelseresultat	134
Not 36 Resultat från andelar i koncernföretag och intresseföretag	134
Not 37 Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	135
Not 38 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	135
Not 39 Skatter	135
Not 40 Immateriella anläggningstillgångar	135
Not 41 Materiella anläggningstillgångar	136
Not 42 Förvaltningsfastigheter	136
Not 43 Andelar i koncernföretag	137
Not 44 Varulager	138
Not 45 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	138
Not 46 Bokslutsdispositioner, obeskattade reserver	138
Not 47 Pensioner	138
Not 48 Övriga avsättningar	138
Not 49 Övriga kortfristiga skulder	138
Not 50 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	139
Not 51 Finansiella instrument	139
Not 52 Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	139

Revisionsberättelse 141

Förvaltningsberättelsen är en översikt över företagets verksamhet, ställning och resultat

Resultaträkningen och rapporten över totalresultat 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

Styrelsen och verkställande direktören för Lantmännen ek för, org.nr. 769605-2856, avger härmed årsredovisning för verksamhetsåret 2011. Moderföretagets och koncernens resultat och ekonomiska ställning framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande kommentarer och noter.

Division Lantbruk Omsättning 11 497 MSEK Rörelseresultat 183 MSEK	Division Maskin Omsättning 10 328 MSEK Rörelseresultat 444 MSEK
Division Energi Omsättning 3 052 MSEK Rörelseresultat -141 MSEK	Division Livsmedel Omsättning 14 708 MSEK Rörelseresultat 298 MSEK

Koncernens verksamhet och organisation

Lantmännen är en av Nordens största koncerner med verksamhet inom lantbruk, maskin, energi och livsmedel. Lantmännens viktigaste marknader finns i norra Europa med bas i de nordiska länderna och närvaro i totalt 22 länder. Utgångspunkten för Lantmännens verksamhet är åkermarken och de affärsmöjligheter som den ger upphov till. Lantmännen är verksam i hela värdekedjan från jord till bord. Verksamheten bedrivs i fyra divisioner.

- ▶ Inom **division Lantbruk** bedrivs Lantmännens grundverksamhet som riktar sig till lantbrukare. I divisionen finns den insatsgrundande verksamheten inom Lantmännen ekonomisk förening. Dessutom ingår bygg- och installationsverksamheten inom Lantmännen Bygglant, foderverksamheten inom Lantmännen Krafft samt koncernens internationella intresseföretag inom lantbrukssektorn.
- ▶ **Division Maskin** bedriver verksamhet inom tre enheter: Lantmännen Maskin, Swecon och Agro Oil. Divisionen bedriver handel med lantbruksmaskiner, redskap och anläggningsmaskiner i Sverige, övriga Skandinavien, Baltikum och Tyskland. Agro Oil marknadsför och säljer smörj- och hydrauloljor i de nordiska länderna.
- ▶ **Division Energi** tillverkar och marknadsför produkter som drivmedelsetanol, dryckessprit, stärkelse, proteinfoder, värmepellets, fjärrvärme och alkylatbensin. Division Energi har fyra huvudaffärer: Lantmännen Agroetanol, Lantmännen Agroenergi, Lantmännen Aspen och Lantmännen Reppe. Divisionen är ledande i Sverige inom förnybar energi 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.

- ▶ Nettoomsättningen uppgick till 37 896 MSEK (35 988), en ökning med 5 procent, där förändringar i koncernens sammansättning står för 3 procentenheter. Valutakurseffekter påverkade omsättningen negativt med 2 procentenheter jämfört med föregående år. Division Maskins omsättning ökade med 21 procent.
- ▶ Rörelseresultatet uppgick till 1 204 MSEK (1 059) och justerat för jämförelsestörande poster till 1 063 MSEK (1 223). Bättre rörelseresultat inom divisionerna Lantbruk och Maskin kompenserade inte sämre resultat inom divisionerna Energi och Livsmedel.
- ▶ Resultatet efter finansiella poster uppgick till 867 MSEK (822). Justerat för jämförelsestörande poster uppgick motsvarande resultat till 841 MSEK (946).
- ▶ Årets resultat efter skatt uppgick till 720 MSEK (725).
- ▶ Investeringarna uppgick till 1 431 MSEK (1 587).
- ▶ Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till 781 MSEK (2 692).
- ▶ Återbäring och efterlikvid för 2011 uppgår totalt till 110 MSEK (95).
- ▶ Styrelsen föreslår en insatsutdelning på 78 MSEK (68) och insatsemission på 152 MSEK (177).

Förändringar i koncernstrukturen

I samband med bildandet av en pensionsstiftelse överlät Lantmännen 3 fastighetsbolag till stiftelsen. Mer information om detta finns under avsnittet "Pensionsstiftelse" nedan.

Utöver detta har 50 procent av innehavet i ett annat fastighetsbolag, Kajan 18 i Luleå, sålts med en marginell realisationsvinst.

Årets avyttringar av bolag har sammantaget gett ett positivt realisationsresultat, som i kassaflöde och specifikationer hänförs till försäljning av fastigheter. Total extern omsättning i avyttrade enheter var marginell.

Under året har den tidigare preliminära förvärvsbalansen för Könicke Baumaschinen, som köptes 2010, fastställts. Detta medförde en omklassificering från goodwill till leverantörsrelationer. 2010 års redovisade värden har inte ändrats då effekten av omklassificeringen bedömts vara oväsentlig.

Under året har även en omstrukturering genomförts av Lantmännens centrala funktioner för forskning och utveckling (FoU). Ansvar för vissa FoU aktiviteter överfördes till divisionerna, framför allt till division Livsmedel.

Pensionsstiftelse

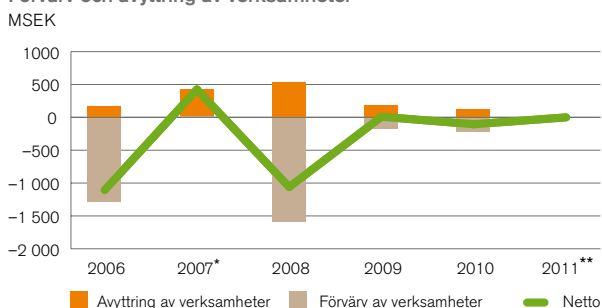
Under året bildade Lantmännen en pensionsstiftelse, "Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden", för att på ett ekonomiskt mer fördelaktigt sätt förvalta, och långsiktigt ytterligare trygga, koncernens pensionsåtaganden avseende svenska tjänstemän. Vid bildandet omfattar stiftelsen de hittills skuldförda så kallade PRI-pensionerna inom Lantmännen ek för och ytterligare 8 svenska koncernföretag. Under december överförde dessa företag likvida medel till stiftelsen motsvarande PRI-åtagandet i respektive företag den 30 november. Totalt överfördes 1 578 MSEK till stiftelsen. Genom att tillgångar för tryggandet av dessa pensionsåtaganden nu ligger i en fristående juridisk enhet utanför Lantmännenkoncernen kommer den tidigare redovisade skulden att nettoredovisas mot de tillgångar

som finns i stiftelsen. Förutom att åtagandena nu tryggas via stiftelsetillgångarna finns fortfarande en kreditförsäkring via PRI Pensionsgaranti, men till en lägre kostnad än tidigare. Totalt omfattas cirka 7 400 personer, som arbetar eller tidigare arbetat inom de 9 berörda företagen, av stiftelsen.

Stiftelsen har enligt sitt fastslagna placeringsdirektiv rätt att äga fastigheter, räntebärande värdepapper samt aktier. En normal placeringsportfölj omfattar 60 procent fastigheter, 25 procent räntebärande värdepapper och 15 procent noterade aktier och aktierelaterade instrument. I anslutning till att medel överfördes till stiftelsen förvärvade stiftelsen 3 fastigheter och 3 fastighetsbolag från Lantmännen. Överlåtelsen gjordes till marknadsvärde på fastigheterna/fastighetsbolagen fastställt genom extern värdering. Marknadsvärdet uppgick till 1 057 MSEK och försäljningen innebar en realisationsvinst i Lantmännen på 455 MSEK. Uppdraget till stiftelsens styrelse är att fastigheterna inte ska säljas vidare, utan att de ska generera ett kontinuerligt och stabilt kassaflöde i stiftelsen för att täcka Lantmännens framtida pensionsåtaganden. Den operativa verksamheten i fastigheterna påverkas inte av försäljningen.

För att kunna överföra medel till stiftelsen har Lantmännen ökat sin externa upplåning med 480 MSEK. Totalt sett innebär möjligheten till nettoredovisning av pensionskulden, ökad upplåning och försäljning av fastigheter/fastighetsbolag att koncernens balansomslutning minskar med drygt 600 MSEK. Detta tillsammans med realisationsvinsten påverkar soliditeten positivt med 2,5 procentenheter. Framåtriktat beräknas delar av den avkastning som pensionsstiftelsen genererar att återbetalas till de företag som omfattas av stiftelsen för att täcka gjorda pensionsutbetalningar. Erhållen kompensation från stiftelsen minskar redovisad pensionskostnad och därigenom även den särskilda löneskatten. Den kompensation som kan återbetalas motsvarar den överavkastning som stiftelsen genererar utöver vad som krävs för att balansera aktuellt pensionsåtagande.

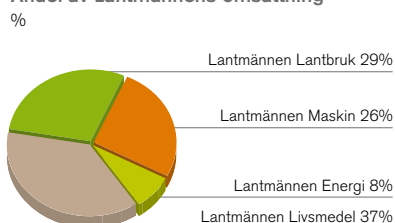
Förvärv och avyttring av verksamheter



* Förvärv av minoritet i Lantmännen Kronfågel gav positivt kassaflöde.

** Inga förvärv eller avyttringar under 2011.

Andel av Lantmännens omsättning



Förändringar i koncernens ledningsgrupp

Ekonomi- och finansdirektör Per Olof Nyman tillträdde som vice vd den 1 januari 2011. Samma dag tillträdde Håkan Petersson som chef för division Maskin och Carl von Schantz som chef för division Energi. Tove Cederborg tillträdde tjänsten som ny chefsjurist den 1 september.

Per Strömberg, Lantmännens tidigare vd och koncernchef utsågs till vd för ICA koncernen under oktober och lämnade därmed Lantmännen. Per Olof Nyman är tillförordnad vd och koncernchef från 19 oktober. Rekrutteringen av ny vd och koncernchef pågår.

Övriga viktiga händelser 2011

Den utbyggda livsmedelsanläggningen för kyckling, i Valla utanför Katrineholm, invigdes i maj. Anläggningen är i full drift sedan årsskiftet 2011/2012 och är norra Europas moder-naste i sitt slag. Det nya wienerbrödsbageriet i Bedford, England invigdes i juni.

Inom division Livsmedel beslöt Lantmännen Unibake under hösten att genomföra ett struktur- och effektiviseringsprogram som bland annat innebär nedläggning av produktionsanläggningar och integrering av verksamheterna för fryst och färskt bröd. Programmet omfattar verksamheterna i Danmark, Polen, Tyskland och Ungern. Den totala kostnaden för programmet beräknas uppgå till 241 MSEK och har påverkat årets resultat.

Som ett led i programmet ETT Lantmännen Lantbruk införde Lantmännen Lantbruk en ny organisation den 1 december. Organisationsförändringen omfattade division Lantbruks tjänstemän i Sverige exklusive Bygglant, Krafft och Nötcenter Viken. Förändringen innebar att främst antalet administrativa tjänster minskade, samtidigt som administrativa funktioner koncentrerats till kontoret i Malmö.

Lantmännen har en finansiell placering på 18 procent av aktierna i det tyska företaget VK Mühlen AG, som varit föremål för utredning avseende kartellbildning på den tyska mjölmärknaden. Fällande dom meddelades i slutet av oktober och innefattade ett utdömt vite på 23,8 MEUR. Lantmännen har gjort en extern värdering av sitt innehav, vilket har medfört en nedskrivning av värdet med 115 MSEK.

Koncernens långsiktiga besparingsprogram Shape är i huvudsak avslutat. Genom projektet har koncernens effektivitet förbättrats med mer än de planerade 400 MSEK på årsbasis jämfört med 2009.

Hållbarhet

Hållbar utveckling är en av Lantmännens åtta grundstrategier. Under 2011 gjordes den första redovisningen av arbetet med implementering av FN:s Global Compacts principer för ansvarfullt företagande, en så kallad "Communication on Progress" (COP).

Lantmännens uppförandekod är grunden för Lantmännens hållbarhetsarbete och en vägvisare för medarbetarna.

Uppförandekoden innehåller övergripande riktlinjer för hur Lantmännen ska agera socialt och miljömässigt. Samtliga medarbetare utbildas i uppförandekoden. Relevanta delar gäller också för förtroendevalda i ägarorganisationen, leverantörer och samarbetspartners. Lantmännens syn är att framgångsrikt hållbarhetsarbete ska vara väl integrerat i verksamhetens styrande processer. Under året har koncernledningen uppdragit åt organisationen att ytterligare förtydliga och koppla ansvarsarbetet närmare affärerna. Detta innebär ökad integrering i respektive affärs strategiska arbete, med mål, nyckeltal och handlingsplaner.

Lantmännen har ett proaktivt synsätt på miljöfrågorna och 2010 antog Lantmännen ett nytt klimatmål, att minska de egna koldioxidutsläppen med 40 procent mellan 2009 och 2020. Under 2011 nådde Lantmännen målet 100 procent RSPO-certifikat för palmolja. Lantmännen var under 2011 även ett av de första företag i världen att köpa RTRS-certifikat för soja för motsvarande cirka 20 procent av Lantmännens totala sojaimport.

I Sverige bedriver Lantmännen tillståndspliktig verksamhet i 35 anläggningar och anmälningspliktig verksamhet i 118 anläggningar, allt i enlighet med miljöbalken. Verksamheterna utgörs bland annat av kvarnar, verkstäder och fabriker för tillverkning av foder, etanol, bränslepellets samt livsmedel. Direkt miljöpåverkan sker främst genom buller, utsläpp till luft och vatten samt mellanlagring av farligt avfall. Under 2010 sålde Lantmännen Maskin i Norrköping tillståndspliktiga kemikalier utan tillstånd. Kemikalierna var avsedda för rengöring av mjölk tankar 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 hos miljöåklagare för bedömning. Lantmännen Kronfågel är föremål för ett ärende hos åklagarmyndigheten i Sörmland. Anmälan rör eventuellt brott mot djurskyddslagen.

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 58-81

Personal

Medelantalet anställda i Lantmännenkoncernen minskade något jämfört med föregående år, bland annat som en effekt av genomförda effektiviseringsprogram, och uppgick till 10 296 personer (10 350). Av medelantalet anställda var 4 506 (4 650) 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, 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 65-68.*

Ersättningsprinciper för ledande befattningshavare

Riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare under 2011 framgår av not 5. Föreningsstämman fastställer riktlinjerna för ersättning på förslag av styrelsen. Riktlinjerna reglerar ersättning avseende fast och rörlig lön, pensioner, övriga förmåner och avgångsvederlag.

Föreningsstämman 2011 fattade beslut om de riktlinjer som ska tillämpas under 2012. Riktlinjerna för 2012 överensstämmer med de riktlinjerna som tillämpats för 2011.

Rörlig lön utgår bara vid prestationer utöver det som normalt kan förväntas. Programmet för rörlig lön under 2012 består, på samma sätt som 2011, 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 2012 är 30 procent (30) av den fasta årslönen. Ingen rörlig lön utgår om man inte når sina finansiella mål. Till chefen för division Lantbruk utgår inte rörlig lön.

För riktlinjer avseende övriga ersättningar, se beskrivning i not 5 ► *sid 114.*

Forskning och utveckling (FoU)

En av Lantmännens grundstrategier är att genom aktivt FoU-arbete skapa produkt- och processinnovationer för att därmed stärka koncernens konkurrenskraft. FoU är en viktig del i fokusområdet innovationer. Se avsnitt Lönsam tillväxt ► *sid 24-25* och förädlingsavsnitten i Hållbarhetsredovisningen ► *sid 62.*

För att lyckas inom FoU krävs förutom uthållighet väl fungerande processer med tydliga ansvar och beslutsforum. Innovationsstyrning har varit ett satsningsområde under 2011 och Lantmännens arbetssätt inom FoU har omorganiserats och utvecklats under året. Kostnaderna för FoU uppgick till 288 MSEK (307) under året.

Lantmännen har tre forskningsstiftelser som under 2011 delat ut 12 MSEK till externa forskningsprojekt. Den totala storleken på de externa projekt som Lantmännen deltar i inom central FoU är 50 MSEK. De projekt Lantmännen stöder finns i huvudsak inom de strategiska områdena *Förädling av biprodukter, Gröna material, Framtidens grödor och animalieproduktion, Livsmedelsstruktur och sensorik och Prebiotika och bioaktiva komponenter.*

En ansökan till Kammarkollegiet om att få permutera forskningsstiftelserna gjordes i slutet av året. Syftet är att skapa

större möjligheter till kraftsamling, ökad långsiktighet samt en effektivare administration. Målsättningen är att Lantmännen-stiftelsen långsiktigt ska kunna dela ut 15 MSEK årligen till forskning inom koncernens verksamhetsområden.

Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Lantmännen arbetar kontinuerligt med bedömning och utvärdering av de risker som verksamheten utsätts för. Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet och om de inträffar, har de en negativ inverkan på Lantmännen verksamhet och resultat. Risker kan bero på felaktig hantering alternativt händelser eller beslut utanför Lantmännen kontroll. Riskhantering syftar till att identifiera risker och förebygga, begränsa eller förhindra att dessa risker materialiseras och drabbar verksamheten negativt.

Riskerna i Lantmännen verksamhet omfattar strategiska risker relaterade till bland annat varumärke och omvärldskrav, operativa risker i affärsverksamheten, finansiella risker samt risker förknippade med hållbarhet. En sammanställning av identifierade riskområden och osäkerhetsfaktorer samt hur respektive riskområde hanteras, finns på ► sidorna 26-30. Den finansiella riskhanteringen beskrivs närmare under not 22, på ► sid 125. I föreningsstyrningsrapporten på ► sidorna 147-148 finns en beskrivning av den interna kontrollen och riskbedömningen som syftar till att förebygga fel i den finansiella rapporteringen. Arbetsmiljörisker liksom uppförandekoden beskrivs i hållbarhetsredovisningen på ► sidorna 58-81.

Strategiska och operativa risker

Till de strategiska riskerna hör risken för nya lagar och regler som förändrar verksamhetens förutsättningar, risk för att Lantmännen varumärke skadas, konjunkturrisker samt risker för ökad priskonkurrens bland annat med hänsyn till konjunktur-nedgången.

De strategiska riskerna förknippade med affärsutveckling, varumärkesvård 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. Lantmännen viktigaste verktyg för att framgångsrikt klara priskonkurrensen är förutom en effektiv och flexibel produktion en fortsatt förstärkning av varumärkena bland annat genom innovation.

Operativt eftersträvar Lantmännen en hög grad av flexibilitet för att löpande kunna anpassa verksamheten efter ändrade förutsättning och svängningar i konjunkturen.

De viktigaste operativa riskerna är risken för ökade priser på viktiga råvaror samt energi, risken för lägre pris på etanol, risken för sjukdomssmitta samt försäkringsbara risker. Lant-

männen använder de finansiella marknaderna till att hantera prisrisken i råvaruinköp, vid försäljning av etanol och vid inköp av energi som gas och el. Genom att säkra priset på längre sikt ökar förutsägbarheten och snabba svängningar i prisbildningen jämnas ut. Prisrisker hanteras inom ramen för koncernens finanspolicy, se nedan under finansiella risker.

Sjukdomssmitta som salmonella i foderfabriker och animalieproduktion motverkas genom ett omfattande kontrollprogram både i de egna fabriker och genom analyser hos leverantörer och transportörer av inkommande riskråvaror.

För de försäkringsbara riskerna har Lantmännen olika verksamheter stöd av koncernens 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.

Hanteringen av Lantmännen samlade finansiella risker regleras och behandlas i koncernens finanspolicy. Finanspolicy fastställs årligen eller vid behov av Lantmännen koncernstyrelse. Policy beskriver förutsättningar och regelverk för koncernens och divisionernas riskpolicier, där bland annat ansvarsfördelning, riskmandat/risklimit, rapporteringsrutiner avseende risker och resultat inklusive riskmätning- och värderingsmetoder ingår.

För att tillvarata stordriftfördelar och synergifördelar samt för att minimera hanteringsrisker har den finansiella riskhanteringen i huvudsak centraliserats till koncernens centrala finansfunktion, som kontinuerligt arbetar med att övervaka och kontrollera koncernens finansiella risker samt fungerar som koncernens internbank. Risker följs upp månadsvis via sammanträden i koncernens Riskkommitté.

Refinansieringsrisken begränsas genom spridning av motparter och förfalloprofiler på lån och skulder till kreditinstitut. I Lantmännen finanspolicy regleras likviditetsrisken genom att garanterade outnyttjade kreditfaciliteter och likvida medel alltid ska överstiga 1 500 MSEK. Den 31 december 2011 uppgick Lantmännen totala betalningsberedskap, inklusive kassa och bank, till 1 615 MSEK (3 600). Ränterisken hanteras genom att Lantmännen i huvudsak upptar lån med kort räntebindning

och lång kapitalbindning. För att förlänga räntebindningen har Lantmännen ingått ett antal ränteswapavtal. Den genomsnittliga återstående kreditbindningstiden uppgick vid årsskiftet till 6,4 år (8,2).

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.

Lantmännen arbetar endast med banker med 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 vissa fall begränsas risken för kreditförluster genom kreditförsäkring av vissa större kundfordringar.

Hållbarhetsrisker

Hållbarhetsrelaterade risker är nära förknippade med varumärkesrisker. 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. Till de viktigaste hållbarhetsriskerna hör risker i leverantörskedjan, råvarurisker, affäretiska risker, produktionssäkerhetsrisker, djuromsorgsrisker och risk för förändrade odlingsförutsättningar.

Affäretiska risker, risker i leverantörskedjan, råvarurisker och djuromsorgsrisker hanteras i huvudsak genom samarbeten i internationella organisationer. Riskerna hanteras också genom ett systematiskt arbete med att följa uppförandekod och etiska riktlinjer samt genom att föra in leverantörsuppförandekoden i samtliga avtal och följa upp dessa regelbundet.

Produktsäkerhetsrisker hanteras genom att Lantmännens produkter löpande utvärderas ur säkerhetssynpunkt samt förses med tydlig produktinformation. Lantmännen deltar i utvecklingen av odlingstekniker, sortförädling och geografisk anpassning. Kunskapen om verksamhetens beroende av och påverkan på ekosystemtjänster utvecklas löpande.

Val av styrelse

Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Styrelsen består av nio ledamöter som valts av stämman, tre representanter för de anställda samt den verkställande direktören. Vid Lantmännens föreningsstämma i maj 2011 valdes Per Lindahl till ny styrelseledamot efter Birgitta Carlander. Vid stämman omvaldes även styrelseledamöterna Bengt-Olov Gunnarson, Nils Lundberg, Anitra Steen och Hans Wallemyr. Kvar i styrelsen 2011 var även ordförande Thomas Bodén, Thomas Magnusson, Björn Wallin och Helle Kruse Nielsen.

Viktiga händelser efter balansdagen

Thomas Bodén, som varit ledamot i Lantmännens styrelse sedan Svenska Lantmännen bildades 2000 och styrelseordförande sedan senhösten 2003, har meddelat valberedningen att han inte kandiderar till Lantmännens styrelse inför stämman den 2 maj 2012.

Inom division Energi har Lantmännen Agroetanol tecknat ett intentionsavtal med AGA Gas AB avseende uppförande av en koldioxidfabrik, som ska tillvarata och rena koldioxid från Lantmännen Agroetanols anläggning i Norrköping. Fabriken beräknas tas i drift under hösten 2013.

Division Lantbruk har träffat avtal om överlåtelse av divisionens försäljningsverksamhet vad gäller diesel och eldningsolja till Swea Energi och om försäljning av fem drivmedelsstationer på Gotland till OKQ8. Tillträdesdagen är den 1 mars 2012 för Swea Energi och den 20 februari 2012 för OKQ8.

Förväntad framtida utveckling

Inför 2012 finns en stor osäkerhet i omvärlden då det finansiella läget är oförutsägbart och den globala utblicken är allt mindre positiv.

Division Lantbruk

Spannmålsprisets utveckling är en väsentlig faktor för Lantmännen. Spannmålspriserna har fallit under slutet av 2011 efter en tid med högre priser. Det beror både på lägre efterfrågan på grund av det instabila ekonomiska läget samt en större skörd under hösten 2011. Världens vetelager ser ut att bli i nivå med det högsta på 10 år. Lagret i världen motsvarade 114 dagars konsumtion vid utgången av 2011 mot 112 dagar efter 2010 års skörd.

Lönsamheten i svenskt lantbruk har stor betydelse för Lantmännens lantbruksnära verksamheter som försäljning av foder och spannmål. Svensk mjölkproduktion har en långsiktig positiv trend, men utsikterna den närmaste tiden är osäkra med hänsyn till den allmänna ekonomiska utvecklingen. Den negativa trenden inom svensk grisproduktion fortsatte under 2011. Avräkningspriset vände dock uppåt under slutet av året och regeringen har beslutat om en ny ersättning för att till viss del kompensera för kostnader för svensk djurvalfärd.

Division Lantbruks åtgärdsprogram ETT Lantmännen Lantbruk fortsätter enligt plan även under 2012. Inom ramen för åtgärdsprogrammet har divisionen under 2011 effektiviserat verksamheten och sänkt kostnaderna. Besparingarna kommer att realiseras successivt under 2012.

Division Maskin

Division Maskin, som utvecklats positivt under 2011, har en fortsatt god orderingång samt eftermarknad inom verksamheterna för såväl anläggnings- som lantbruksmaskiner.

Investeringsviljan inom lantbruket fortsätter att återhämta sig och efterfrågan i Europa är allmänt hög. Infrastrukturprojekt i de svenska storstadsregionerna liksom fortsatta investeringar i gruvsektorn gynnar branschen för anläggningsmaskiner. Något som även stora investeringar i bygg- och anläggningsprojekt i Tyskland gör. Effekter av en fullt integrerad Könicke Baumaschinen i Swecon Tyskland förväntas påverka divisionen positivt under 2012.

Division Energi

Det ekonomiska resultatet för division Energi påverkas i stor utsträckning av en rad omvärldsfaktorer. En ogynnsam relation mellan priset för etanol och priset för spannmål har den senaste tiden inneburit dålig lönsamhet. Stor import av amerikansk skattesubventionerad etanol har satt stor prispress på den europeiska etanolmarknaden, vilket medfört kraftigt försämrad lönsamhet. Åtgärder har vidtagits i USA likväl som på EU-nivå, vilka kommer att förbättra situationen under 2012. Den amerikanska skattesubventionen upphörde vid årsskiftet, men på grund av lageruppbyggnad och befintliga importtillstånd, kommer det att dröja innan den prispressande amerikanska etanolen försvinner från den europeiska marknaden.

Inom Lantmännen Agroetanol fortsätter arbetet med att på ett hållbart sätt skapa mervärde av råvarans alla delar. Detta är ett led i arbetet med att skapa ökad lönsamhet i affären. En del i det arbetet är att vidareförädla den proteinrika foderråvaran som produceras vid etanoltillverkningen.

Division Livsmedel

Dagligvaruhandeln utvecklades mycket svagt 2011, vilket ledde till prispress och ökad konkurrens. Den minskade efterfrågan på konsumtionsvaror har en tydlig effekt på division Livsmedel och osäkerheten inför 2012 är stor. Enligt Livsmedelsföretagens konjunkturbedömning är den starkaste konsumtionstrenden just nu lågprisprodukter, medan trenden med ekologiska och närproducerade produkter har mattats av.

Det påbörjade struktur- och effektiviseringsprogrammet inom Lantmännen Unibake fortsätter under 2012. Även inom övriga verksamheter ses produktionsförutsättningarna över kontinuerligt för att bättre kunna möta marknadsförändringar.

Fortsatt effektivitetsarbete

Lantmännen parerar svängningarna i konjunkturen med en utökad satsning på tre prioriterade effektivitetsplattformar. Läs mer på ► [sidorna 22-23](#).

- Ökad kapitaleffektivitet med minskad kapitalbindning och förbättrat kassaflöde ska nås genom finansiell målstyrning, ökat fokus på kassaflöde och avkastning på operativt kapital.
- Varuflödeseffektiviseringar består av tre delar, effektiv produktion, en proaktivt varuflödesplanering samt samordnade inköp. Hittills har programmen gett årliga besparingar på 600 MSEK vilket motsvarar 1,5 procent av Lantmännens omsättning. Inför 2012 utökas programmen.
- Fortsatt organisationseffektivitet, framför allt genom samlokalisering av verksamheter, fortsätter att generera besparingar.

Tre strategiska fokusområden

Tre strategiska fokusområden prioriteras för affärsutveckling och lönsam tillväxt. Fokusområde pris och mix handlar om att öka försäljningen inom de områden med bäst marginal samtidigt som antalet artiklar med lägre lönsamhet minskas. De övriga två fokusområdena är innovation och ledarskap, läs mer på ► [sid 24-25](#).

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.

Koncernens nettoomsättning och resultat

Nettoomsättning

Lantmännens nettoomsättning uppgick under året till 37 896 MSEK (35 988), en ökning med 5 procent.

Valutaeffekter påverkade nettoomsättningen negativt med 2 procentenheter. Ökningen i nettoomsättning kommer framför allt från division Maskin, där särskilt försäljningen av anläggningsmaskiner ökat och där förvärvet av det tyska bolaget Könicke Baumaschinen beräknas ha bidragit till den totala omsättningsökningen med 3 procentenheter. Könicke är från och med augusti infuserat i den tyska Sweconverksamheten. Samtliga övriga divisioner ökade sin nettoomsättning om än mera blygsamt.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet i Lantmännen uppgick under året till 1 204 MSEK (1 059). Resultatet påverkades av poster av jämförelsestörande karaktär med totalt 141 MSEK (-164), där 455 MSEK avsåg försäljning av fastigheter, -73 MSEK avsåg nedskrivning av goodwill i Lantmännen Agroenergi och -241 MSEK avsåg struktur- och effektiviseringskostnader i Lantmännen Unibake. 2010 års jämförelsestörande poster innefattade 213 MSEK från fastighets- och verksamhetsförsäljningar, -185 MSEK avseende strukturkostnader och -192 MSEK avseende nedskrivning av kvarnen i Vejle. Justerat för dessa poster uppgick rörelseresultatet till 1 063 MSEK (1 223). Division Lantbruk och division Maskin redovisade båda högre rörelseresultat än föregående år. Den största resultatförbättring har uppnåtts inom division Maskin, vilken inte fullt ut har kunnat kompensera för resultatnedgång inom divisionerna Energi och Livsmedel. Årets resultat från försäljning av fastigheter, 455 MSEK, avser realisationsvinst vid fastighetsförsäljning till Lantmännens nybildade pensionsstiftelse.

Finansnetto

Koncernens finansnetto uppgick under året till -337 MSEK (-237). I årets finansnetto ingår nedskrivning av aktier i det tyska bolaget VK Mühlen med 115 MSEK. Nedskrivningen gjordes efter att verkligt värde, enligt genomförd marknadsvärdering, visade sig väsentligt understiga redovisat värde. 2010 års finansnetto inkluderade en realisationsvinst på 40 MSEK från försäljning av aktier. Justerat för dessa poster uppgick finansnettot till -222 MSEK i år jämfört med -277 MSEK föregående år och där förbättringen i huvudsak förklaras av lägre räntekostnader på koncernens upplåning i annan valuta än SEK och ökade ränteintäkter från finansieringstjänsten gentemot lantbrukare.

Skatt och resultat efter skatt

Årets skattekostnad uppgick till -147 MSEK (-97), vilket ger en effektiv skattesats på 17 procent (12). Skattesatsen är bland annat

- ▶ Lantmännens nettoomsättning uppgick till 37 896 MSEK (35 988).
- ▶ Omsättningsökningen beror främst på ökad försäljning i befintliga verksamheter samt förvärvet av Könicke Baumaschinen i Tyskland.
- ▶ Rörelseresultatet förbättrades till 1 204 MSEK (1 059).
- ▶ Divisionerna Lantbruk och Maskin redovisar högre rörelseresultat jämfört med föregående år.
- ▶ Effektivitetsprogrammet Shape har avslutats och resulterat i besparingar på drygt 400 MSEK på årsbasis.

en effekt av att utdelningar från Lantmännen ek för inte redovisas över resultaträkningen i koncernen, men är skattemässigt avdragsgilla och ingår i det resultat som skatt beräknas på. Resultatet inkluderar även realisationsvinster som inte är skattepliktiga.

Koncernens resultat efter skatt för året uppgick därmed till 720 MSEK (725), varav 720 MSEK (719) avser medlemmarna i den ekonomiska föreningen och 0 MSEK (6) avser ägare utan bestämmande inflytande (minoritetsägare) i koncernens dotterföretag.

Väsentliga poster av jämförelsestörande karaktär *

MSEK	2011	2010
Redovisat rörelseresultat	1 204	1 059
<i>Jämförelsestörande poster i rörelseresultatet:</i>		
Realisationsresultat vid		
- försäljning av fastigheter	455	208
- försäljning av verksamheter, aktier	-	5
Nedskrivning av anläggningstillgångar m.m.	-148	-249
Nedskrivning av goodwill	-73	-
Strukturkostnader	-93	-128
Summa jämförelsestörande poster i rörelseresultatet	141	-164
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	1 063	1 223
Redovisat resultat efter finansiella poster	867	822
Jämförelsestörande poster i rörelseresultat enligt ovan	141	-164
<i>Jämförelsestörande poster i finansiella poster:</i>		
Realisationsvinst vid aktieförsäljningar	-	40
Nedskrivning aktieinnehav	-115	-
Summa jämförelsestörande poster i finansnettot	-115	40
Resultat efter finansiella poster justerat för jämförelsestörande poster	841	946
Avkastning på eget kapital, exklusive jämförelsestörande poster %	5,9	7,8
Avkastning på operativt kapital, exklusive jämförelsestörande poster %	5,8	6,5

* Se även not 9, sidan 118.

Koncernens resultaträkning

MSEK	Not	2011	2010
Nettoomsättning	3 4	37 896	35 988
Övriga rörelseintäkter	4	687	633
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete		65	107
Aktiverat arbete för egen räkning		4	2
Råvaror och förnödenheter		-15 605	-13 663
Handelsvaror		-8 712	-8 476
Personalkostnader	5	-5 419	-5 502
Avskrivningar och nedskrivningar	6	-1 366	-1 565
Övriga externa kostnader	7	-6 453	-6 557
Andelar i intresseföretags resultat		107	92
Rörelseresultat	9 10	1 204	1 059
Finansiella intäkter	8	239	195
Finansiella kostnader	8	-576	-432
Resultat efter finansiella poster	9 10	867	822
Skatter	11	-147	-97
Årets resultat		720	725
Årets resultat hänförligt till:			
Medlemmar i den ekonomiska föreningen		720	719
Innehav utan bestämmande inflytande		0	6

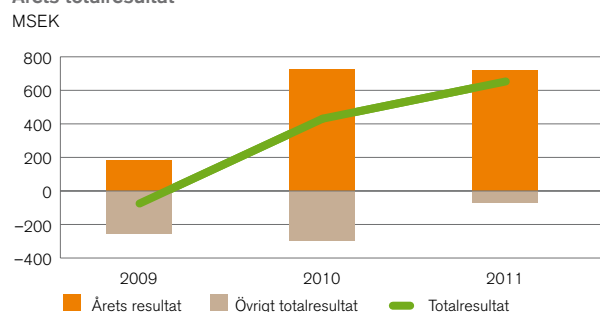
Koncernens rapport över totalresultat

MSEK		2011	2010
Årets resultat		720	725
Övrigt totalresultat	20		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner		-156	169
Finansiella tillgångar som kan säljas		38	-22
Kassaflödessäkringar		37	69
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet		-17	-770
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet		5	431
Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat		26	-171
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-67	-294
Summa totalresultat		653	431
Summa totalresultat hänförligt till:			
Medlemmar i den ekonomiska föreningen		653	425
Innehav utan bestämmande inflytande		0	6

Koncernens rörelseresultat och rörelsemarginal



Årets totalresultat



Utveckling per division*

MSEK	Division Lantbruk		Division Maskin		Division Energi		Division Livsmedel		Lantmännen koncernen	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Nettoomsättning	11 497	11 111	10 328	8 561	3 052	3 005	14 708	14 484	37 896	35 988
Rörelseresultat	183	82	444	206	-141	113	298	534	1 204	1 059
Avkastning på operativt kapital, %	4,8	2,2	22,4	10,4	-6,1	4,7	3,2	5,4	6,5	5,7
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	183	167	444	236	-68	125	539	784	1 063	1 223
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	4,8	4,4	22,4	12,0	-2,9	5,2	5,7	7,9	5,8	6,5

* För full segmentsredovisning se not 3 sidan 111.

Division Lantbruk

Nettoomsättningen i division Lantbruk uppgick under året till 11 497 MSEK (11 111), en ökning med 3 procent. Omsättningsökningen kom främst från divisionens insatsgrundande verksamhet. Lägre volymer påverkade omsättningen med -9 procentenheter, medan högre marknadspriser på spannmål, foder och gödsel samt en bättre produktmix påverkade omsättningen positivt. Cirka 30 procent av den negativa volymeffekten var relaterad till den så kallade gödselskatteeffekten, som gav en förhöjd försäljning av gödsel i början av 2010.

Nettoomsättningen i Lantmännen Bygglant och Lantmännen Kraft var i stort sett i nivå med föregående år.

Rörelseresultatet uppgick till 183 MSEK (82). Föregående års resultat innehöll strukturkostnader uppgående till -85 MSEK, främst avseende pågående åtgärdsprogram ETT Lantmännen Lantbruk och nedskrivning av anläggningstillgångar i den insatsgrundande verksamheten. Resultatet i den insatsgrundande verksamheten förbättrades trots de lägre volymerna, främst beroende på ett förbättrat produktionsresultat samt lägre omkostnader bland annat som en effekt av genomförda och pågående åtgärdsprogram.

Lantmännen Bygglants rörelseresultat blev något lägre än föregående år medan Lantmännen Krafts var i nivå med föregående år.

Den internationella verksamheten uppvisade ett högre resultat än föregående år.

Arbetet med åtgärdsprogrammet ETT Lantmännen Lantbruk fortgår enligt plan och har redan lett till ökad effektivitet, lägre omkostnader och förbättrade leveranser till kunderna. Beslutet avseende organisationsförändringen, som trädde i kraft den 1 december, och beslutet om samlokalisering av administrativ personal till Malmö, är viktiga delar i arbetet för ökad konkurrenskraft inom lantbruksverksamheten.

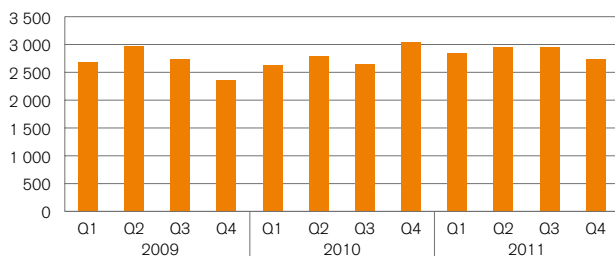
Division Maskin

Nettoomsättningen i division Maskin uppgick under året till 10 328 MSEK (8 561), en ökning med 21 procent, där alla affärsenheter inom divisionen ökade sin försäljning.

Swecons tyska och svenska bolag svarade för huvuddelen av omsättningsökningen. Förvärvet av det tyska bolaget Könice Baumaschinen, som gjordes i oktober 2010, bidrog till merparten av denna ökning. Den svenska marknaden för anläggningsmaskiner var fortsatt god och bidrog även den till ökad omsättning inom Swecon.

Marknaderna för lantbruksmaskiner i Skandinavien ökade med 18 procent jämfört med föregående år. Lantmännen Maskin påverkades av leveransföröningar avseende Valtra traktorer under en stor del av året, men återtog under årets senare

Division Lantbruk, nettoomsättning
MSEK



Lantbruksnära
verksamheter

MSEK

Nettoomsättning	10 544	10 110
Rörelseresultat	57	-49
Avkastning på operativt kapital, %	2,2	-1,9
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	57	36
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	2,2	1,4

Division Lantbruks
insatsgrundande
verksamhet

2011

2010

Division Maskins
verksamhet för
lantbruksmaskiner

2011

2010

Nettoomsättning	4 527	4 135
Rörelseresultat	78	27
Avkastning på operativt kapital, %	6,4	2,0
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	78	27
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	6,4	2,0

del tidigare tappade marknadsandelar och var vid årets utgång åter marknadsledande på traktorer i Sverige. Nettoomsättningen påverkades även av ökad försäljning av Claas traktorer och skördetröskor.

Smörjoljeaffären i Agro Oil har haft en stabil volymutveckling under året.

Rörelseresultatet uppgick till 444 MSEK (206). Samtliga enheter bidrog till resultatförbättringen. I föregående års rörelseresultatet ingick strukturstyrkostnader med –30 MSEK relaterade till Könicketförväret.

Swecon stod för den största delen av resultatökningen, som var en effekt av den ökade försäljningen, men även av en stark utveckling på servicemarknaden och en bra produktmix.

Resultatförbättringen jämfört med föregående år i Lantmännen Maskin kom framför allt från försäljningen på den danska marknaden, men även den norska verksamheten bidrog till den positiva resultatutvecklingen.

Division Energi

Nettoomsättningen i division Energi uppgick under året till 3 052 MSEK (3 005), en ökning med 2 procent.

Lantmännen Agroetanols nettoomsättning uppgick till 1 532 MSEK (1 457), en ökning med 5 procent. Den ökade omsättningen var en effekt av högre priser på såväl etanol som foder. Högre priser kompenserade för en lägre volym producerad etanol och foder. De lägre volymerna var en effekt dels av att produktionstakten drogs ned vid ett marknadsanpassat produktionsstopp under våren, dels av ett haveri i fodertorkarna.

Lantmännen Agroenergis nettoomsättning minskade jämfört med föregående år. Detta förklaras bland annat av att salixverksamheten avyttrades under slutet av 2010 samt att två värmeanläggningar avyttrats under året. Därutöver uppvisade både biobränsle- och värmeaffären en negativ försäljningsutveckling till följd av varmare väder under 2011 jämfört med 2010.

Division Energis övriga verksamheter, Lantmännen Aspen och Lantmännen Reppe, ökade båda sin nettoomsättning. Lantmännen Aspens ökning förklarades till stor del av ökad försäljning på befintliga marknader i Norden och Europa. För

Lantmännen Reppe var ökningen en effekt av högre försäljningsvolym efter drifttagning av expansionsinvesteringen i Lidköping.

Rörelseresultatet för året uppgick till –141 MSEK (113), en resultatförsämring med –254 MSEK.

För Lantmännen Agroetanol uppgick resultatet till –131 MSEK (4). Resultatförsämringen berodde framför allt på en ogynnsam relation mellan priset för etanol och priset för spannmål, som bland annat ledde till det marknadsanpassade produktionsstoppet under våren. Dessutom påverkades resultatet negativt av problemet med fodertorkarna i den nya anläggningen. Sammantaget medförde detta ökade kostnader, förlorat täckningsbidrag och sämre marginaler, som kraftigt påverkade årets resultat. I Lantmännen Agroetanols rörelseresultat ingår planenliga avskrivningar på –110 MSEK årligen.

Av årets resultatförsämring avsåg –73 MSEK nedskrivning av den goodwill som fanns i Lantmännen Agroenergi. Nedskrivningen gjordes till ett beräknat nyttjandevärde på denna verksamhet. Utöver detta påverkades Agroenergis resultat negativt av de lägre volymerna till följd av varmare väder under 2011 samt av en ogynnsam försäljningsmix.

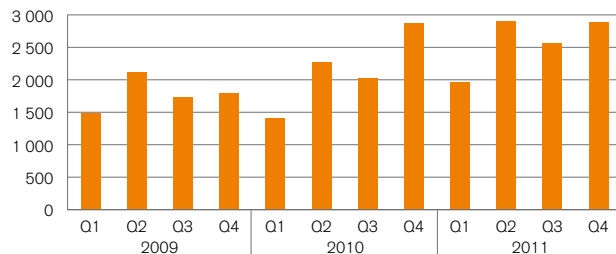
I divisionens övriga verksamheter, Lantmännen Aspen och Lantmännen Reppe, utvecklades rörelseresultatet bättre än föregående år framför allt som en effekt av ökade volymer.

Division Livsmedel

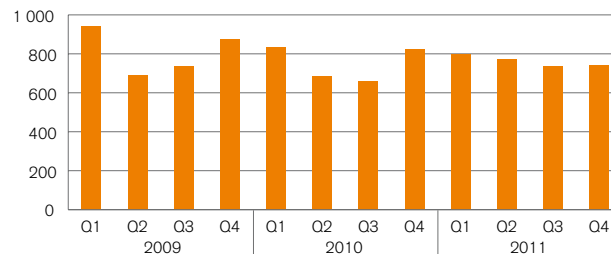
Nettoomsättningen för året uppgick till 14 708 MSEK (14 484), en ökning med 2 procent. Justerat för valutaomräkningseffekter ökade omsättningen med 5 procent. Minskad efterfrågan på konsumentvaror medförde lägre volymer samtidigt som nödvändiga prishöjningar för att kompensera för högre råvarupriser bidrog till att hålla nettoomsättningen uppe.

Lantmännen Cerealia ökade sin nettoomsättning jämfört med föregående år i såväl Sverige som Danmark och Lettland. Priskompensation till följd av ett högre spannmålspris förklarade ökningen i Sverige och Danmark, medan högre volymer bidrog till ökningen i Lettland. Inom Lantmännen Unibake var nettoomsättning i linje med föregående år, medan Lantmännen Kronfågels nettoomsättning ökade något.

Division Maskin, nettoomsättning
MSEK



Division Energi, nettoomsättning
MSEK



Rörelseresultatet uppgick till 298 MSEK (534), en minskning med 236 MSEK där valutakurseffekter påverkade med -16 MSEK. I årets resultat ingår kostnader för ett struktur- och effektiviseringsprogram inom Lantmännen Unibake med -241 MSEK. Föregående års resultat påverkades med -250 MSEK avseende nedskrivning av kvarnen i Vejle, Danmark och strukturkostnader. Justerat för dessa jämförelsestörande poster uppgick årets resultat till 539 MSEK jämfört med 784 MSEK föregående år.

Struktur- och effektiviseringsprogrammet inom Lantmännen Unibake omfattar verksamheterna i Danmark, Polen, Tyskland och Ungern och innefattar bland annat samordning av verksamheterna för fryst och färskt bröd samt nedläggning av en produktionsenhet i Tyskland. Kostnaden inkluderar nedskrivning av anläggningstillgångar med -148 MSEK och strukturkostnader med -93 MSEK, där merparten avser avgångsersättningar.

Lantmännen Cerealias rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, blev lägre än föregående år. Sämre marginaler och lägre volymer inom B2B i Sverige samt en generellt sett mindre fördelaktig produktmix förklarade resultatförsämringen.

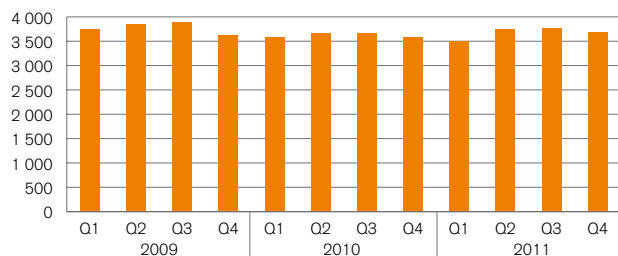
Rörelseresultatet i Lantmännen Unibake var, efter justering för valutaeffekter och jämförelsestörande poster, lägre än föregående år. Lägre försäljningsvolym i Norge, Tyskland och Storbritannien samt produktionsstörningar i Danmark bidrog till försämringen. Men även inkörsningskostnader för det nya bageriet i Bedford, Storbritannien, påverkade resultatet negativt med totalt 58 MSEK.

Rörelseresultatet i Lantmännen Kronfågel var, efter justeringar för valutaeffekter, lägre än föregående år. Det lägre resultatet förklaras främst av inkörsningskostnader för det nya inlastningssystemet vid produktionsanläggningen i Valla, 15 MSEK, och av kostnader för slaktneddragning under första halvåret i Sverige. Den negativa påverkan på resultatet från den svenska verksamheten komparerades till viss del av ett bättre resultat i den danska verksamheten, där ökad försäljning, hög effektivitet i fabriken kombinerat med en gynnsam produktmix påverkade resultatet positivt.

I Lantmännen Doggy var resultat lägre än föregående år på grund av lägre volymer och högre priser på råvaror.

Division Livsmedel, nettoomsättning

MSEK



Koncernens balansräkning

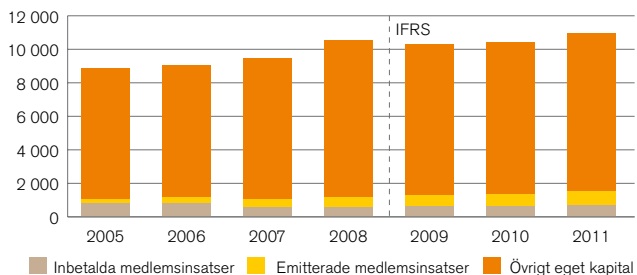
MSEK	Not	2011 31 dec	2010 31 dec
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	12	9 057	9 515
Förvaltningsfastigheter	13	201	243
Goodwill	14	2 640	2 779
Övriga immateriella anläggningstillgångar	14	767	713
Innehav i intresseföretag	15	1 277	1 157
Finansiella anläggningstillgångar	16	515	662
Uppskjutna skattefordringar	11	232	231
Övriga anläggningstillgångar		45	44
Summa anläggningstillgångar		14 734	15 344
Omsättningstillgångar			
Varulager	17	5 506	5 224
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	18	5 511	5 417
Kortfristiga räntebärande tillgångar	19	119	139
Aktuella skattefordringar	11	12	16
Likvida medel	19	739	869
Summa omsättningstillgångar		11 887	11 665
SUMMA TILLGÅNGAR		26 621	27 009

MSEK	Not	2011 31 dec	2010 31 dec
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Medlemsinsatser		1 568	1 350
Övrigt tillskjutet kapital		2 300	2 090
Reserver		-602	-651
Balanserade vinstmedel		7 640	7 601
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen		10 906	10 390
Innehav utan bestämmande inflytande		36	32
Summa eget kapital	20	10 942	10 422
Långfristiga skulder			
Långfristiga räntebärande skulder	21 22	4 570	5 096
Avsättningar för pensionsförpliktelser	23	347	1 776
Uppskjutna skatteskulder	11	147	100
Övriga långfristiga avsättningar	24	273	299
Övriga långfristiga skulder		23	49
Summa långfristiga skulder		5 360	7 320
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga räntebärande skulder	21 22	3 642	2 299
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	25	6 278	6 585
Aktuella skatteskulder	11	90	113
Kortfristiga avsättningar	24	309	270
Summa kortfristiga skulder		10 319	9 267
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		26 621	27 009

Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser, se not 31 på sid 133.

Insatskapital och eget kapital

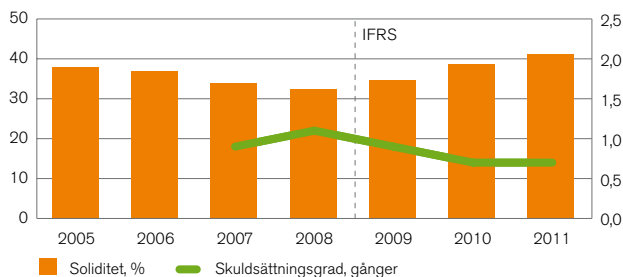
MSEK



Soliditet och nettoskuldsättningsgrad

%

Gånger



- ▶ Soliditeten uppgick till 41,1 procent (38,6).
- ▶ Avkastningen på eget kapital var 6,7 procent (7,0).
- ▶ Koncernens genomsnittliga operativa kapital minskade något till 18 430 MSEK (18 756).
- ▶ Kapitalomsättningshastigheten steg till 2,1 (1,9).

Tillgångar och investeringar

Balansomslutningen uppgick vid årsskiftet till 26 621 MSEK (27 009), en minskning med 388 MSEK.

Bildandet av den svenska pensionsstiftelsen med överföring av likvida medel till stiftelsen och stiftelsens köp av fastigheter från Lantmännen medförde att anläggningstillgångarna minskade med cirka 575 MSEK och att balansomslutningen totalt minskade med drygt 600 MSEK.

Den svenska kronans värde jämfört med andra valutor var i stort sett oförändrad vid årets början och slut, vilket innebär att valutaeffekten i olika balansposter är marginell.

Värdet på goodwill har minskat dels som en effekt av nedskrivning av värdet på goodwill i Lantmännen Agroenergi, dels som en effekt av att slutlig förvärvsbalans avseende Könicke Baumaschinen innebar en omklassificering från goodwill till övriga immateriella anläggningstillgångar.

Varulagret ökade med cirka 5 procent, vilket bland annat är en effekt av högre priser på spannmål.

Koncernens investeringar i anläggningstillgångar uppgick under året till 1 431 MSEK (1 587). De enskilt största investeringarna avsåg den nya etableringen av wienerbrödsbageriet i Bedford, England, som invigdes i juni, och utbyggnaden av livsmedelsanläggningen för kyckling i Valla utanför Katrineholm, som var i full drift vid årsskiftet. Inom division Livsmedel har en större investering i utökad kapacitet i förädlingsfabriken för kyckling i Farre, Danmark genomförts.

Skulder och eget kapital

Koncernens egna kapital uppgick till 10 942 MSEK (10 422) vid årets slut, varav 36 MSEK (32) avsåg andra ägare än

medlemmarna i den ekonomiska föreningen, det vill säga minoritetsintressen i koncernföretag. Årets resultat efter skatt ökade det egna kapitalet med 720 MSEK (725) samtidigt som utdelningar och förändringar i den ekonomiska föreningens insatskapital minskade eget kapital med 137 MSEK (175). Omvärderingseffekter med mera redovisat via övrigt totalresultat minskade det egna kapitalet med totalt 67 MSEK (294).

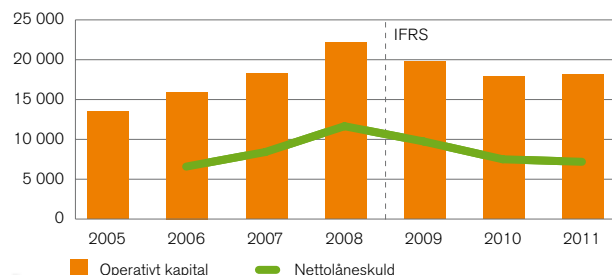
Koncernens nettolåneskuld uppgick vid utgången av året till 7 186 MSEK (7 501), en minskning med 315 MSEK. Bildandet av den svenska pensionsstiftelsen innebar att de pensionsåtaganden som omfattas av stiftelsen kunde reduceras med värdet på tillgångarna i stiftelsen, 1 578 MSEK, samtidigt som Lantmännens externa upplåning ökade. Totalt medförde bildandet av stiftelsen att koncernens nettolåneskuld minskade med cirka 1 000 MSEK.

Koncernens betalningsberedskap uppgick vid årets slut till 1 615 MSEK (3 600) och motsvarar det tillgängliga lånerymmet beräknat utifrån Lantmännens gällande låneavtal och de villkor som ingår i dessa. Den minskade betalningsberedskapen beror i huvudsak på att lånevillkoren förändrades under våren, allt i enlighet med de ursprungliga låneavtalen. Vid utgången av december låg Lantmännen inom ramen för de lånevillkor som är knutna till befintliga låneavtal.

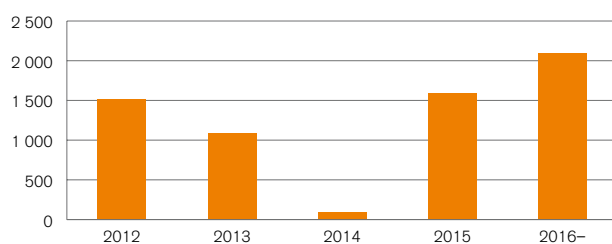
Soliditeten uppgick till 41,1 procent vid årets slut (38,6). Den förbättrade soliditeten kan i sin helhet hänföras till effekterna av bildandet av den svenska pensionsstiftelsen.

Nettolåneskuld, MSEK	2011	2010
Skulder till kreditinstitut	5 394	5 193
Sparmedel och kapitalkonto, medlemmar med flera	2 330	1 937
Pensionsskulder	347	1 776
Förlagsinsatser	56	56
Övriga räntebärande skulder	432	209
Totala räntebärande skulder	8 559	9 171
Övriga räntebärande tillgångar	634	780
Kortfristiga placeringar	342	382
Kassa och bank	397	508
Totala räntebärande tillgångar	1 373	1 670
Koncernens nettolåneskuld	7 186	7 501

Operativt kapital och nettolåneskuld MSEK



Förfalloprofil skulder till kreditinstitut, inkl. framtida räntebetalningar MSEK

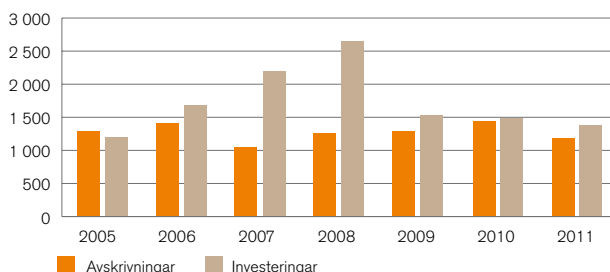


Koncernens kassaflödesanalys

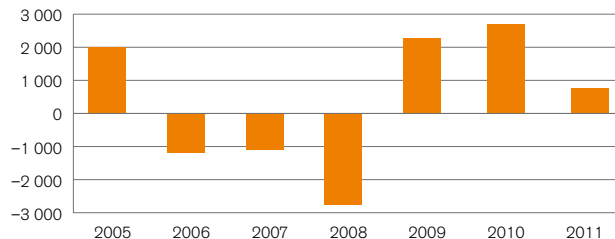
MSEK	Not	2011	2010
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Resultat efter finansiella poster		867	822
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾		894	1 385
		1 761	2 207
Betald skatt		-106	-76
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	32:1	1 655	2 131
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av varulager		-285	236
Förändring av rörelsefordringar		-124	-982
Förändring av rörelseskulder		-326	772
		-735	26
Kassaflöde från den löpande verksamheten		920	2 157
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av verksamheter	32:2	0	-225
Avyttringar av verksamheter	32:3	0	120
Investering i materiella anläggningstillgångar	32:4	-1 385	-1 487
Investering i immateriella anläggningstillgångar		-46	-100
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar ²⁾		1 271	903
Förändring av finansiella placeringar		21	1 324
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-139	535
Kassaflöde före finansieringsverksamheten		781	2 692
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Inbetalt insatskapital		90	38
Återbetalt insatskapital		-49	-53
Förändring av låneskulder		700	-2 093
Överföring av medel till pensionsstiftelse		-1 578	-
Utbetald utdelning		-72	-72
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-909	-2 180
Årets kassaflöde		-128	512
Likvida medel vid årets början		869	391
Kursdifferens i likvida medel		-2	-34
Likvida medel vid årets slut	32:5	739	869
MSEK			
		2011	2010
¹⁾ Justering för poster som inte ingår i kassaflödet			
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar		1 366	1 565
Resultatandelar i intresseföretag		-86	-92
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter		-490	-284
Övriga poster		104	196
Summa		894	1 385

²⁾ Varav sålt till pensionsstiftelsen, 1 057 MSEK 2011.

Avskrivningar och investeringar i materiella anläggningstillgångar
MSEK



Kassaflöde före finansieringsverksamheten
MSEK



- ▶ Positivt kassaflöde från den löpande verksamheten uppgående till 920 MSEK (2 157).
- ▶ Koncernens nettoinvesteringar i anläggningstillgångar gav ett kassaflöde om -160 MSEK (-684).
- ▶ Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till 781 MSEK (2 692).

Kassaflöde från den löpande verksamheten

Det kassamässiga rörelseöverskottet, det vill säga före förändringar i rörelsekapital, gav ett positivt kassaflöde på 1 655 MSEK (2 131), medan ett högre rörelsekapital jämfört med föregående år minskade kassaflödet med -735 MSEK (26). Totalt gav detta ett positivt kassaflöde från den löpande verksamheten på 920 MSEK (2 157).

Kassaflöde från investeringsverksamheten

Utbetalningar avseende investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar blev något lägre än föregående år och uppgick till -1 431 MSEK (-1 587) samtidigt som försäljning av anläggningstillgångar gav ett inflöde av pengar på 1 271 MSEK (903), där merparten kommer från försäljning av

fastigheter. Under 2011 kom 1 057 MSEK från försäljningen av fastigheter till den svenska pensionsstiftelsen. Sammantaget gav detta ett kassaflöde avseende nettoinvesteringar i anläggningstillgångar som uppgick till -160 MSEK (-684). Under året har inga större förvärv eller avyttringar av verksamheter gjorts som påverkat kassaflödet. Det totala kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -139 MSEK jämfört med 535 MSEK föregående år, som påverkades positivt av försäljningen av Lantmännen Finans ABs leasing- och avbetalningsavtal.

Kassaflöde från finansieringsverksamheten

Finansieringsverksamheten gav ett kassaflöde på -909 MSEK (-2 180), där inbetalning till den svenska pensionsstiftelsen innebar ett kassaflöde på -1 578 MSEK samtidigt som ökad extern upplåning gav ett inflöde av medel på 700 MSEK. Av utbetald utdelning på -72 MSEK (-72) avsåg -68 MSEK (-64) utbetald insatsutdelning till medlemmar i den ekonomiska föreningen.

Årets kassaflöde

Koncernens totala kassaflöde blev negativt och uppgick till -128 MSEK (512), och koncernens likvida medel uppgick till 739 MSEK (869) vid utgången av året.

Förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Not	Medlemsinsatser	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel	Summa Lantmännens ägare	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
Ingående balans den 1 januari 2010		1 266	1 990	-233	7 117	10 140	85	10 225
Årets resultat		-	-	-	719	719	6	725
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-	-	-418	124	-294	-	-294
Summa totalresultat		-	-	-418	843	425	6	431
Värdeöverföringar till ägare		100	100	-	-359	-159	-8	-167
Av medlemmar inbetalt insatskapital		37	-	-	-	37	-	37
Till medlemmar utbetalt insatskapital		-53	-	-	-	-53	-	-53
Utköp av minoritetsintresse i Bakehouse		-	-	-	-	-	-51	-51
Utgående balans den 31 december 2010	20	1 350	2 090	-651	7 601	10 390	32	10 422
Årets resultat		-	-	-	720	720	0	720
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-	-	49	-116	-67	-	-67
Summa totalresultat		-	-	49	604	653	0	653
Värdeöverföringar till ägare		177	210	-	-565	-178	-1	-179
Av medlemmar inbetalt insatskapital		90	-	-	-	90	-	90
Till medlemmar utbetalt insatskapital		-49	-	-	-	-49	-	-49
Annan förändring avseende ägande utan bestämmande inflytande		-	-	-	-	-	5	5
Utgående balans den 31 december 2011	20	1 568	2 300	-602	7 640	10 906	36	10 942

Ytterligare information om det egna kapitalet finns i anslutning till rapporten över moderföretagets förändring i eget kapital på sid 103 samt i not 20 på sid 124.

Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK	2011	2010
Insatskapital, inbetalt	680	612
Insatskapital, emitterat	888	738
Övrigt eget kapital	9 338	9 040
Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	10 906	10 390

Moderföretaget Lantmännen ek för

Verksamhet

Verksamheten i moderföretaget Lantmännen ek för består av Lantmännens kärnverksamhet inom division Lantbruk, av Lantmännens smörjmedelsverksamhet samt koncerngemensamma funktioner.

Medlemsantal

Antalet medlemmar per den 31 december 2011 uppgick till 34 738 (36 050).

Nettoomsättning och rörelseresultat

Nettoomsättningen uppgick till 11 057 MSEK (10 547).

Rörelseresultatet för året uppgick till -201 MSEK (-150).

Det lägre rörelseresultatet jämfört med föregående år är bland annat en effekt av att realisationsvinster från fastighetsförsäljningar var 130 MSEK högre 2010 jämfört med 2011. Årets resultat påverkades också av högre pensionskostnader, 68 MSEK, till följd av ändrade livslängdsantaganden vid beräkning av pensionsskuld enligt PRI Pensionsgaranti. Dessutom har rörelseresultatet påverkats av ett lägre driftsnetto i fastighetsförvaltningen, en effekt dels av extern avyttring av fastigheter, dels överföring av fastigheter till andra bolag inom Lantmännenkoncernen.

Årets rörelseresultat inom Lantbruksverksamheten uppgick till 57 MSEK (-49). Justerat för jämförelsestörande poster 0 MSEK (-85) blev resultatet inom Lantbruksverksamheten 21 MSEK högre än föregående år. Jämfört med föregående år påverkades resultatet positivt av såväl ett bättre produktionsresultat och varufloädesbesparingar som av lägre omkostnader till följd av såväl tidigare som pågående åtgärdsprogram samt konjunkturanpassningar.

Resultat efter finansnetto

Resultat efter finansiella poster uppgick till 462 MSEK (774). Finansnettot uppgick till 663 MSEK (924). I finansnettot ingår realisationsresultat från försäljning av aktier och andelar med 19 MSEK (54) och utdelning, främst från dotterbolag, med 739 MSEK (485). I årets finansnetto ingår även en nedskrivning av aktier i dotterbolag med 183 MSEK (0). Till skillnad från föregående år är valutakursvinsten på lån i annan valuta än svenska kronor 0 MSEK (404).

Investeringar

Året nettoinvesteringar i anläggningstillgångar uppgick till 138 MSEK (123).

Soliditet

Soliditeten vid utgången av året uppgick till 43,7 procent (41,9).

Personal

Medelantalet anställda uppgick till 1 157 (1 099). Ökningen förklaras av att verksamheter överförts till Lantmännen ek för från andra koncernföretag.

VINSTDISPOSITION

Återbäring och efterlikvid

Styrelsen har beslutat att lämna 1 procent (1) i återbäring på medlemmarnas inköp av förnödenheter från Lantmännen ek för och SW Seed samt 1 procent (0,5) på medlemmarnas inköp från division Maskins svenska verksamhet. Styrelsen har också beslutat att efterlikvid lämnas med 1 procent (1) på levererad spannmål, oljevaxter och vallfrö. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 110 MSEK (95). I koncernen redovisas återbäring och efterlikvid direkt i eget kapital.

Insatsutdelning

Styrelsen föreslår att stämman beslutar att insatsutdelning lämnas med 5 procent (5) på inbetalda och emitterade insatser till såväl direktanslutna medlemmar som till organisationsmedlemmar och lokalföreningar, totalt 78 MSEK (68).

Insatsemission

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om en insatsemission på totalt 152 MSEK (177). Emissionskapitalet fördelas med 75 procent baserat på medlemmarnas inbetalda och emitterade insatskapital och med 25 procent på medlemmarnas insatsgrundande omsättning med föreningen under 2011.

Sammantaget skulle insatsutdelningen och insatsemissionen därmed uppgå till 15 procent (18) av föreningens insatskapital.

Förlagsandelar

Styrelsen föreslår att stämman beslutar att utdelning på förlagsinsatser ska utgå med 6,75 procent (5,5), vilket innebär en utdelning på 4 MSEK (3).

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår därmed att moderföretagets disponibla vinstmedel 5 705 239 TSEK disponeras på följande sätt:

Insatsutdelning	78 404 TSEK
Insatsemission	152 000 TSEK
Utdelning på förlagsinsatser	3 795 TSEK
Avsätts till reservfond	179 000 TSEK
Balanseras i ny räkning	5 292 040 TSEK
Summa	5 705 239 TSEK

Till följd av att det bedrivs handel med emissionsinsatser är dagen då innehavet ger rätt till utdelning, såväl i form av insatsutdelning som insatsemission, satt till dagen för föreningsstämman, den 2 maj 2012.

Utdelning är beräknad utifrån medlemsregistret så som det var uppdaterat per 31 december 2011. Belopp för insatsutdelning och insatsemission kan komma att ändras till följd av ändringar i medlemsregistret fram till och med 2 maj 2012.

Årsredovisningen för 2011 framläggs för beslut på ordinarie föreningsstämma den 2 maj 2012.

Moderföretagets resultaträkning

MSEK	Not	2011	2010
Nettoomsättning, extern		8 970	8 957
Nettoomsättning, koncernintern		2 087	1 590
Nettoomsättning, totalt	33	11 057	10 547
Avgår punktskatter		-9	-11
Förändring av produkter i arbete, färdiga varor samt pågående arbeten för annans räkning		10	83
Aktiverat arbete för egen räkning		4	2
Övriga rörelseintäkter	33	298	506
		11 360	11 127
Rörelsens kostnader			
Råvaror och förnödenheter		-6 169	-5 139
Handelsvaror		-2 750	-3 242
Övriga externa kostnader	34	-1 591	-1 759
Personalkostnader	5	-897	-898
Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-154	-239
Summa rörelsens kostnader		-11 561	-11 277
Rörelseresultat	35 38	-201	-150
Resultat från finansiella poster			
Resultat från andelar i koncernföretag	36	531	487
Resultat från andelar i intresseföretag	36	21	-5
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	37	22	63
Ränteintäkter från koncernföretag		366	273
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		180	0
Räntekostnader till koncernföretag		-108	-50
Räntekostnader och liknande resultatposter		-349	156
Summa finansiella poster		663	924
Resultat efter finansiella poster	38	462	774
Återbäring och efterlikvid		-110	-95
Koncernbidrag, erhållna		515	571
Koncernbidrag, lämnade		-348	-82
Resultat före skatt		519	1 168
Skatt på årets resultat	39	9	-164
ÅRETS RESULTAT		528	1 004

Det föreligger ingen skillnad mellan årets resultat och totalresultatet, varför ingen rapport över totalresultatet upprättats.

Moderföretagets kassaflödesanalys

MSEK	2011	2010
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Resultat efter finansiella poster	462	774
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	281	194
	743	968
Betald skatt	0	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital ²⁾	743	968
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Förändring av varulager	-123	211
Förändring av rörelsefordringar	523	1 757
Förändring av rörelseskulder	-122	1 034
	278	3 002
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 021	3 970
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter och ägartillskott	-371	-
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-42	0
Investering i materiella anläggningstillgångar	-96	-144
Försäljning av anläggningstillgångar	112	552
Förändring av finansiella anläggningstillgångar	-70	-1 009
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-467	-601
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Inbetalt insatskapital	90	37
Återbetalt insatskapital	-49	-53
Överföring av medel till pensionsstiftelse	-791	-
Förändring av låneskulder	237	-2 986
Utbetald utdelning	-71	-64
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-584	-3 066
Årets kassaflöde	-30	303
Likvida medel vid årets början	386	83
Likvida medel vid årets slut ³⁾	356	386
¹⁾ Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	167	239
Nedskrivning av aktier i dotterbolag	183	-
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-34	-219
Återläggning avsättningar	-	174
Övriga poster	-35	-
Summa	281	194
²⁾ Betalda räntor och erhållen utdelning		
Erhållen utdelning	719	484
Erhållen ränta	167	78
Betald ränta	-303	-294
Summa	583	268
³⁾ Likvida medel		
Kassa och bank	148	211
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	208	175
Summa	356	386

Moderföretagets balansräkning

MSEK	Not	2011	2010
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	40	194	165
Immateriella anläggningstillgångar		194	165
Materiella anläggningstillgångar			
Byggnader och mark	41	219	234
Förvaltningsfastigheter	42	52	90
Maskiner och andra tekniska anläggningar		563	623
Övriga anläggningstillgångar		88	109
		922	1 056
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	43	6 935	6 757
Andelar i intresseföretag	14	861	851
Fordringar hos koncernföretag		125	125
Fordringar hos intresseföretag		2	2
Övriga långfristiga finansiella tillgångar		256	285
Uppskjuten skattefordran	39	142	133
Andra långfristiga tillgångar		8	10
		8 329	8 163
Summa anläggningstillgångar		9 445	9 384
Omsättningstillgångar			
Varulager	44	1 953	1 830
Kundfordringar		1 757	1 699
Fordringar hos koncernföretag		8 676	8 746
Fordringar hos intresseföretag		6	7
Övriga kortfristiga fordringar		97	74
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	45	295	207
		12 784	12 563
Kortfristiga placeringar		207	175
Kassa och bank		148	211
Summa omsättningstillgångar		13 139	12 949
SUMMA TILLGÅNGAR		22 584	22 333

MSEK	Not	2011	2010
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Medlemsinsatser		1 568	1 350
Förlagsinsatser		56	56
Reservfond		2 300	2 090
		3 924	3 496
Fritt eget kapital			
Fria reserver, balanserad vinst		5 177	4 631
Årets resultat		528	1 004
		5 705	5 635
Summa eget kapital		9 629	9 131
Obeskattade reserver	46	311	311
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	47	3	736
Övriga avsättningar	48	212	247
Summa avsättningar		215	983
Långfristiga skulder			
Långfristiga skulder till kreditinstitut		4 102	4 743
Övriga långfristiga skulder		37	49
Summa långfristiga skulder		4 139	4 792
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga skulder till kreditinstitut		981	0
Leverantörsskulder		1 707	1 653
Skulder till koncernföretag		3 582	3 542
Skulder till intresseföretag		6	0
Övriga kortfristiga skulder	49	1 625	1 501
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	50	389	420
Summa kortfristiga skulder		8 290	7 116
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		22 584	22 333
Ställda säkerheter	52	414	453
Ansvarförbindelser	52	1 682	973

Moderföretagets förändring i eget kapital

MSEK	Insats- kapital	Förlags- insatser	Reservfond	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
Eget kapital 2010-01-01	1 266	56	1 990	4 895	8 207
Årets resultat	-	-	-	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
Eget kapital 2010-12-31	1 350	56	2 090	5 635	9 131
Årets resultat	-	-	-	528	528
Utbetald utdelning ¹⁾	-	-	-	-71	-71
Av medlemmar inbetalt insatskapital	90	-	-	-	90
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-49	-	-	-	-49
Vinstdisposition	177	-	210	-387	0
Eget kapital 2011-12-31	1 568	56	2 300	5 705	9 629

¹⁾ Insatsutdelning -68 MSEK, utdelning på förlagsinsatser -3 MSEK som i koncernen redovisas som räntekostnad.

Av utbetalt insatskapital avser 1 MSEK (13) återbetalning till följd av ändrade förutsättningar vad gäller enskild medlems insatsskyldighet till föreningen, medan 48 MSEK (40) avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen.

Under 2012 beräknas insatskapital på 46 MSEK återbetalas till medlemmar. 40 MSEK avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen och 6 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 2011-12-31 uppgick till 727 MSEK (692).

Insatskapital, MSEK	2011	2010
Inbetalt insatskapital	680	612
Emitterat insatskapital	888	738
Summa	1 568	1 350

Utestående förlagsinsatser löper till 30 december 2014.

Eget kapital i Lantmännen ek för

Eget kapital i moderföretaget består av insatskapital, förlagsinsatser, reservfond 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 insatsemmission överföras från fritt kapital till bundna reserver i moderföretaget utöver den lagstadgade avsättningen. Beloppet uppgår 2011 till 152 MSEK (177). Styrelsen föreslår att totalt 179 MSEK (210) överförs till bundna reserver under 2012.

Noter till koncernen och moderföretaget

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 2011 ska fastställas av ordinarie föreningsstämma, den 2 maj 2012.

NOT 1 REDOVISNINGSPRINCIPER

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. Från 2011 är principen för redovisning av koncernbidrag ändrad och moderföretaget redovisar koncernbidrag i resultaträkningen, 2010 års siffror har räknats om.

Lantmännen tillämpar anskaffningsvärdeметoden vid värdering av tillgångar och skulder utom vad gäller derivatinstrument samt kategorierna finansiella tillgångar som kan säljas och 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.

Standarder, ändringar och tolkningar som trätt i kraft 2011 och som är godkända av EU

IAS 24 Upplýsingar om närstående – ändring

Ändringen klargör definitionen av närstående parter.

Koncernens redovisning påverkas inte av ändringen.

IFRIC 14 Förskotts betalning av ett lägsta fonderingskrav – ändring.

Ändringen ger vägledning vid bedömning av återvinningsvärdet för en "nettopensionstillgång".

Koncernens redovisning påverkas inte av ändringen.

Förbättringar av IFRS-standarder

Dessa förbättringar medför ingen påverkan på koncernens redovisning.

Standarder, ändringar och tolkningar som trätt i kraft 2011 och som är godkända av EU, men som inte är relevanta för koncernen

IAS 32, Finansiella instrument: Klassificering – ändring. Klassificering av teckningsrätter

IFRIC 19 Utsläckning av finansiella skulder med egetkapitalinstrument

Standarder, ändringar och tolkningar som ännu inte trätt i kraft eller godkänts av EU och som inte har tillämpats i förtid av koncernen

IFRS 7 Finansiella instrument: Upplýsingar – ändring (från 2012)

Ändringen innebär att ytterligare kvantitativa och kvalitativa upplýsingar ska lämnas vid borttagande av finansiella instrument ur balansräkningen.

Ändringen bedöms i dagsläget inte ha någon inverkan på koncernens finansiella rapporter.

IFRS 10 Consolidated financial statements och ändring IAS 27 Separata finansiella rapporter (från 2013 förutsatt EUs godkännande)

IFRS 10 ersätter avsnittet i IAS 27 som behandlar upprättandet av koncernredovisning. IAS 27 behandlar fortsättningsvis endast redovisning i moderföretaget av innehav i koncernföretag.

Reglerna avseende hur koncernredovisning skall upprättas har inte förändrats. IFRS 10 förtydligar dock tillvägagångssättet för att avgöra om bestämmande inflytande föreligger eller inte.

Aktieinnehav, det vill säga rösträtt är inte nödvändigt för ett bestämmande inflytande.

Förändringen bedöms i dagsläget inte få någon inverkan på koncernens redovisning.

IFRS 11 Joint arrangements, IAS 28 Intressebolag och Joint ventures (från 2013 förutsatt EUs godkännande)

IFRS 11 behandlar redovisningen av gemensamma arrangemang (joint arrangements), som definieras som ett kontraktuellt arrangemang där två eller fler parter har ett gemensamt bestämmande inflytande. IFRS 11 ersätter IAS 31 och SIC 13.

Gemensamma arrangemang delas i två kategorier - gemensamma verksamheter respektive joint ventures.

I gemensamma verksamheter redovisar varje ägare sin andel av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader.

Gemensamt styrda företag, joint ventures, får inte konsolideras enligt klyvningsmetoden utan ska redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Förändringen bedöms i dagsläget inte få någon inverkan på koncernens redovisning.

IFRS 12 Disclosures of interest in other entities (från 2013 förutsatt EUs godkännande)

IFRS 12 fastställer vilka upplýsingar som ska lämnas om ägda dotterföretag, intresseföretag och gemensamma arrangemang. Betydande kvalitativa och kvantitativa upplýsingar skall lämnas om respektive innehav vad gäller eventuella effekter av innehaven på de finansiella rapporterna och eventuella risker förknippade med innehaven.

Förändringen bedöms i dagsläget få viss, men inte någon större, inverkan på koncernens redovisning.

IFRS 13 Fair value measurement (från 2013 förutsatt EUs godkännande)

IFRS 13 klargör hur verkligt värde ska fastställas, när ett sådant värde används i enlighet med annan IFRS.

Standarden förtydligar begreppet verkligt värde och inkluderar krav på utökade upplýsingar.

Förändringen bedöms i dagsläget endast komma att påverka lämnade upplýsingar.

fortsättning Not 1

IAS 1 Presentation av övrigt totalresultat – ändring (från 2013 förutsatt EUs godkännande)

Ändringen innebär att poster som återförs till resultatet ska redovisas separat från de poster som inte ska återföras. Det faktiska innehållet i övrigt totalresultat förändras inte.

Ändringen innebär att resultat från aktuariella vinster, förluster kommer att särredovisas.

IAS 19 Ersättning till anställda – ändring (från 2013 förutsatt EUs godkännande)

Ändringarna innebär betydande förändringar avseende redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner, exempelvis:

- aktuariella vinster och förluster ska redovisas i övrigt totalresultat, vilket Lantmännen redan tillämpar
- känslighetsanalyser avseende rimliga förändringar i samtliga antaganden skall upprättas
- de aktuariella beräkningarna ska även omfatta framtida betalningar av särskild löneskatt och avkastningsskatt (motsvarande)
- räntekostnad beräknas på nettoskulden och med vald diskonteringsränta

Ändringen kommer att öka värdet på pensionsförpliktelsen och minska övriga avsättningar, som en följd av hantering av löneskatt och avkastningsskatt. Utökade känslighetsanalyser kommer att behövas.

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 2015.

I avvaktan på att alla delar av standarden blir färdiga har koncernen inte utvärderat effekterna av den nya standarden.

Standarder, ändringar och tolkningar som inte trätt i kraft eller godkänts av EU och som inte är relevanta för koncernen.

IAS 12 Inkomstskatter – ändring.

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 bedömningen att föreningens insatskapital ska betraktas som eget kapital i koncernens redovisning.

Lantmännen har vidare gjort den bedömningen att den återbäring och efterlikvid 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 intresseföretag, 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 koncernens 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 orealiserade resultat elimineras i sin helhet.

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.

Innehav utan bestämmande inflytande (minoriteter)

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 balansdagkursen 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.

fortsättning Not 1

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 miljö 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. Vinst och förluster på rörelsens fordringar och skulder nettoredo visas och redovisas inom rörelseresultatet. Vinst 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 fastighetsverksamhet och koncerngemensamma funktioner, redovisas som Övrig verksamhet. Ytterligare beskrivning av rörelsesegmenten återfinns i not 3 på ► sid 113

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 förutom vad gäller redovisning av pensioner enligt IAS 19 och finansiella instrument enligt IAS 39 som endast tillämpas 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 kassaflödessäkringar 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 300 MSEK och investeringstiden omfattar minst 12 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 42. I koncernen klassificeras fastigheter som till mer än 90 procent hyrs ut till andra än koncernföretag som förvaltningsfastigheter. I moderföreta-

get 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 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 goodwill hänförs till de kassagenererande enheter inom ett rörelsesegment, som förväntas bli gynnade av det förvärv som gett upphov till goodwill-posten. 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.

Moderföretaget

Moderföretaget redovisar värdet på varumärken till anskaffningsvärde efter eventuella ackumulerade avskrivningar och ackumulerade nedskrivningar.

Kund- och leverantörsrelationer

I samband med företagsförvärv kan immateriella tillgångar i form av kund- respektive leverantörsrelationer identifieras. Värdet på dessa bedöms utifrån Multi Period Excess Earning-metoden samt eventuell annan relevant information och

fortsättning Not 1

redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och ackumulerade nedskrivningar.

Befintliga kundrelationer bedöms för närvarande ha en total nyttjandeperiod på 7 år och befintliga leverantörsrelationer en nyttjandeperiod på 10 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 provas årligen eller oftare vid indikation, avseende eventuellt nedskrivningsbehov. Det redovisade värdet på tillgångar som skrivs av provas fortlöpande. 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 lantbrukaren. Verksamheter nära lantbrukaren har en lägre riskpremievärde.

VARULAGER

Varulager värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen. Anskaffningsvärdet beräknas med tillämpning av FIFO 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 109.

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 liknande egetkapitalinstrument, lånefordringar, andra räntebärande instrument samt derivat. Bland finansiella skulder återfinns leverantörsskulder, låneskulder samt derivat. Derivatinstrument utgörs bland annat av terminskontrakt, futures och swappar som framför allt 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. Leverantörsskulder 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 ąvecklas.

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 säkringsinstrument. 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.

fortsättning Not 1

Finansiella anläggningstillgångar

Aktier och räntebärande värdepapper som anskaffats med avsikt att stadigvarande innehas i verksamheten, klassificeras som finansiella anläggningstillgångar. Noterade aktier ingår i kategorin finansiella tillgångar som kan säljas. Onoterade aktier och marknadsnoterade räntebärande värdepapper ingår i kategorin verkligt värde via resultaträkningen. Onoterade 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 som vid anskaffningstidpunkten överstigande 3 månader men inte 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 valutawaprar, 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 säkras 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 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.

Nettoinvesteringar säkras för närvarande genom upplåning och valuta-swapar i motsvarande valuta.

Valutakursdifferenser på fordringar som utgör en utvidgad investering i dotterbolag redovisas via övrigt totalresultat på samma sätt som omräkningsdifferenser avseende investeringar i utländska dotterbolag.

Valutarisk

Valutaderivat ingås i syfte att begränsa påverkan på Lantmännens resultat och finansiella ställning från kortsiktiga valutärörelser. Utgångspunkten i Lantmännens finanspolicy är att valutan är en del av prissättningen och ska därför kurssäkras 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 ränteswapar. Belopp som betalas eller mottas enligt ränteswapavtal redovisas löpande som ränteintäkt 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.

Elpriserisk

Eldervat ingås i syfte att öka förutsägbarheten för kostnaderna vilket minskar resultatsvängningar och även behovet av prisförändringar mot kund beroende på variationer i elpriset.

Etanolpriserisk

Etanolderivat ingås i syfte att minska resultatsvängningar som beror på variationer i etanolpriset. Möjligheten att säkra prisrisk via derivat inom etanolmarknaden är begränsad. 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. Etanolpriserisk förekommer enbart inom division Energi.

Moderföretaget

I moderföretaget redovisas finansiella instrument enligt anskaffningsvärde-metoden. Vad gäller räntebärande tillgångar och skulder överensstämmer moderföretaget i allt väsentligt med vad som gäller för koncernen varför några särskilda upplysningar inte lämnas för moderföretaget.

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 valutawaprar beräknas utifrån gällande terminskurser på balansdagen, medan ränteswapar värderas med beräkning av framtida diskonterade kassaflöden. Marknadsräntor och aktuella kreditmarginaler ligger till grund för beräkningen av verkliga värdet på långfristiga lån.

För finansiella tillgångar och skulder med kort löptid antas verkligt värde överensstämma med anskaffningsvärdet justerat för eventuell nedskrivning. I de fall verkligt värde på eget kapitalinstrument inte går att fastställa redovisas de till anskaffningsvärde justerat för eventuell nedskrivning.

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 reglera åtagandet på balansdagen. Vid långfristiga, väsentliga belopp görs en nuvärdesberäkning för att ta hänsyn till

fortsättning Not 1

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 rörelseförluster.

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA**Pensioner**

Inom Lantmännen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner, varav de flesta fonderade.

I avgiftsbestämda planer betalar företaget fastställda avgifter till en separat juridisk enhet och har därefter 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. Koncernens företag bär risken för att de utfästa ersättningarna utbetalas. Förvaltningstillgångar i fonderade planer kan bara användas för att betala ersättning 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 i pensionsstiftelse eller på annat sätt.

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 aktuarier. 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 förpliktelserna 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 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 RFR 2 Redovisning för juridiska personer och 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 förpliktligt att avsluta en anställning före normal pensionsavgång eller när ersättning 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 det 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 hänför sig 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.

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 överförts 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 ur säkringssynpunkt. 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 inneliggande 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.

Moderföretaget

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 att styrelsen fattar beslut om årets återbäring och efterlikvid.

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 leasade 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 inkluderas 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

Stattliga 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 kompensation av kostnader, redovisas stödet som en övrig intäkt.

LÅNEUTGIFTER

Låneutgifter som kan hänföras till investeringar i anläggningar, som tar mer än 12 månader att färdigställa och där investeringsbeloppet uppgår till minst 300 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

Lantmännen har valt att redovisa såväl erhållna som lämnade koncernbidrag under egna rubriker i resultaträkningen, mellan finansiella poster och skatt, då detta bedömts vara mer i överensstämmelse med transaktionens innebörd och sambandet mellan redovisning och beskattning.

Utbetalda aktieägartillskott aktiveras i aktier och andelar, i den mån nedskrivning ej erfordras. Hos mottagaren förs aktieägartillskott direkt mot eget kapital.

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.

"Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden" är en plan för ersättning efter avslutad anställning till förmån för anställda i företag inom Lantmännen koncernen. Stiftelsen är därigenom att betrakta som närstående.

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. Samma villkor gäller för styrelseledamöter som för andra medlemmar. Beloppsuppgifter lämnas därför inte om dessa transaktioner.

NOT 2 VIKTIGA BEDÖMNINGAR OCH ANTAGANDEN FÖR REDOVISNINGSAÄNDAMÅL

Upprättandet av årsredovisningen enligt IFRS baseras ofta på ledningens bedömningar och på uppskattningar och antaganden vid fastställande av de redovisade värdena på tillgångar och skulder. Dessa uppskattningar baseras på tidigare erfarenheter och antaganden som med hänsyn till omständigheterna bedöms vara rimliga och realistiska. Faktiska utfall kan komma att skilja sig från dessa gjorda bedömningar och uppskattningar.

Uppskattningarna och underliggande antaganden ses över regelbundet. Effekten av 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 Lantmännenkoncernens redovisade finansiella ställning eller resultat. För uppgifter om redovisade värden på balansdagen hänvisas till balansräkningen med tillhörande noter.

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. Koncernens goodwill och övriga immateriella tillgångar uppgick till 3 407 MSEK vid utgången av 2011, 31 procent av koncernens eget kapital. 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.

Nedskrivningar kommenteras mer specifikt i not 6.

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder

Bedömningar görs för att bestämma uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder, särskilt vad avser uppskjutna skattefordringar. Sannolikheten bedöms för att de uppskjutna skattefordringarna kommer att kunna utnyttjas för avräkning mot framtida beskattningsbara vinster. Det verkliga utfallet på dessa framtida beskattningsbara vinster kan komma att avvika som en effekt av framtida affärsklimat, intjäningsförmåga eller förändrade skatteregler. Se vidare not 11.

Pensioner

Värdet på pensionsförpliktelserna för förmånsbaserade pensionsplaner baseras på aktuella beräkningar utifrån antaganden om diskonteringsräntor, 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 pensionskulden och kostnaden medan en höjd diskonteringsränta ger omvänd effekt. En förändring av diskonteringsräntan med 0,25 procent förändrar pensionsförpliktelsen med cirka 70 MSEK. Se vidare not 23.

NOT 3 SEGMENTSREDOVISNING

INFORMATION OM RÖRELSESEGMENT

Räkenskapsåret 2011 MSEK	Division Lantbruk	Division Maskin	Division Energi	Division Livsmedel	Övrig verk- samhet	Koncern- gemensamt	Summa koncernen
Nettoomsättning							
Extern försäljning	9 921	10 298	2 920	14 658	99	-	37 896
Intern försäljning	1 576	30	132	50	510	-2 298	0
Summa nettoomsättning	11 497	10 328	3 052	14 708	609	-2 298	37 896
Resultat							
Resultat per rörelsesegment	183	444	-141	298	-95	515	1 204
Rörelseresultat	183	444	-141	298	-95	515	1 204
Varav resultatandel i intresseföretag	88	-	2	13	4	-	107
Finansiella intäkter							239
Finansiella kostnader							-576
Årets skattekostnad							-147
Årets resultat	183	444	-141	298	-95	515	720
Övriga upplysningar							
Tillgångar	4 100	3 789	2 606	11 209	2 698	-742	23 660
Kapitalandel i intresseföretag	897	-	10	151	219	-	1 277
Ofördelade tillgångar							1 684
Summa tillgångar	4 997	3 789	2 616	11 360	2 917	-742	26 621
Skulder	1 087	1 625	335	2 115	2 081	-742	6 501
Ofördelade skulder							9 178
Eget kapital							10 942
Summa skulder och eget kapital	1 087	1 625	335	2 115	2 081	-742	26 621
Investeringar	103	307	85	814	155	0	1 464
Av- och nedskrivningar	-134	-174	-239	-759	-63	3	-1 366

fortsättning Not 3

Räkenskapsåret 2010 MSEK	Division Lantbruk	Division Maskin	Division Energi	Division Livsmedel	Övrig verk- samhet	Koncern- gemensamt	Summa koncernen
Nettoomsättning							
Extern försäljning	9 953	8 529	2 908	14 446	152	-	35 988
Intern försäljning	1 158	32	97	38	468	-1 793	0
Summa nettoomsättning	11 111	8 561	3 005	14 484	620	-1 793	35 988
Resultat							
Resultat per rörelsegren	82	206	113	534	61	63	1 059
Rörelseresultat	82	206	113	534	61	63	1 059
Varav resultatandel i intresseföretag	72	-	2	11	7	-	92
Finansiella intäkter							195
Finansiella kostnader							-432
Årets skattekostnad							-97
Årets resultat	82	206	113	534	61	63	725
Övriga upplysningar							
Tillgångar	4 375	3 272	2 832	11 451	2 841	-950	23 821
Kapitalandel i intresseföretag	812	-	9	142	194	-	1 157
Ofördelade tillgångar							2 031
Summa tillgångar	5 187	3 272	2 841	11 593	3 035	-950	27 009
Skulder	1 259	1 882	501	2 061	2 209	-950	6 962
Ofördelade skulder							9 625
Eget kapital							10 422
Summa skulder och eget kapital	1 259	1 882	501	2 061	2 209	-950	27 009
Investeringar	187	204	106	955	247	-	1 699
Av- och nedskrivningar	-192	-179	-165	-927	-102	-	-1 565

INFORMATION OM GEOGRAFISKA OMRÅDEN

MSEK	2011		2010	
	Extern försäljning	Anläggningstillgångar	Extern försäljning	Anläggningstillgångar
Sverige	20 136	7 190	20 049	7 025
Danmark	4 883	3 081	4 573	3 796
Tyskland	3 751	976	3 280	1 448
Norge	3 320	355	2 669	359
Storbritannien	1 516	1 019	1 260	218
Belgien	606	390	643	416
Nederländerna	544	17	684	16
Polen	467	131	375	162
Baltikum	429	102	340	104
Finland	376	232	346	404
Ryssland	302	48	223	59
Övriga Europa	947	62	786	52
USA	434	339	433	348
Övriga världen	185	0	327	0
Summa	37 896	13 942	35 988	14 407

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:

MSEK	2011		2010	
	Genom- snittskurs	Balansdagens kurs	Genom- snittskurs	Balansdagens kurs
DKK	1,21	1,20	1,28	1,21
EUR	9,03	8,94	9,54	9,00
GBP	10,41	10,68	11,13	10,55
NOK	1,16	1,15	1,19	1,15
USD	6,50	6,92	7,20	6,80

fortsättning Not 3

Lantmännens verksamhet är operativt indelad i divisioner.

Koncernens operativa struktur och den interna rapporteringen till koncernledning och styrelse sammanfaller. Divisionerna motsvarar således koncernens segment. Divisionsuppdelningen utgår från koncernens verksamhet från ett produkt- och kundperspektiv.

Försäljning mellan koncernens enheter sker till marknadsmässiga villkor.

Till divisionerna har de tillgångar och skulder hänförs som använts i segmentets löpande verksamhet och som respektive division ansvarar för. De tillgångar och skulder som inkluderats är materiella och immateriella anläggningstillgångar samt omsättningstillgångar, rörelseskulder och avsättningar hänförliga till försäljning av varor och tjänster, det vill säga divisionernas operativa kapital. Tillgångar och skulder har hänförs direkt till divisionerna eller fördelats till dessa på ett rimligt och tillförlitligt sätt.

Ansvar för förvaltningen av vad koncernen definierar som finansiella tillgångar och skulder, samt ansvaret för koncernens skatter, ligger hos koncerngemensamma, centrala funktioner. Finansiella tillgångar och skulder, avsättning till pensioner, skatter samt omvärderingseffekter vid värdering av finansiella instrument enligt IAS 39 och pensionsskulder enligt IAS 19 har därför inte fördelats på respektive division.

I segmentens investeringar ingår samtliga materiella och immateriella investeringar frånsett investeringar i korttidsinventarier och förvärv av företaget.

Koncernen består av fyra divisioner med olika inriktning. I övrig verksamhet ingår bland annat fastighetsförvaltning samt ett antal mindre bolag för vilka ansvaret ligger centralt. Divisionerna beskrivs kortfattat nedan:

Division Lantbruk utgör koncernens kärnverksamhet. Divisionen utvecklar och erbjuder produkter och tjänster som ska skapa förutsättning för ett lönsamt och konkurrenskraftigt lantbruk hos Lantmännens ägare. Divisionen köper och säljer spannmål samt förädlar, utvecklar och marknadsför produkter inom foder, växtodling och utsäde. Inom divisionen finns även Lantmännen Byggplant, som uppför olika typer av lantbruksbyggnader, samt koncernens internationella lantbruksverksamhet i form av andelar i intressebolag.

Division Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och redskap i Skandinavien samt är generalagent och återförsäljare för Volvos anläggningsmaskiner i Sverige, Baltikum samt norra och mellersta Tyskland. Divisionen marknadsför och säljer även smörj- och hydrauloljor samt bedriver service och reservdelsförsäljning inom sitt verksamhetsområde.

Division Energi utvecklar och tillverkar biobaserade energiprodukter och miljöanpassade serviceprodukter, som till exempel spannmålsbaserad drivmedels-etanol, värme pellets, fjärrvärme, alkylatbensin samt sprit till dryckesindustrin.

Division Livsmedel samlar koncernens enheter för livsmedelsproduktion och konsumentprodukter. Här ingår bland annat:

- Lantmännen Cerealia; som utvecklar, tillverkar och marknadsför främst spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli, pasta och pannkakor men även färdiglagade rätter samt bönor och linser. Produkterna distribueras genom dagligvaruhandeln, restauranger, storhushåll, bagerier, grossister och livsmedelsindustri i norra Europa.
- Lantmännen Unibake; som utvecklar, tillverkar och säljer fryst bröd och bake off-produkter över hela världen samt färskt bröd främst i Danmark och Polen. Lantmännen Unibake är en av Europas största bageriföretag med kunder inom såväl serviceverksamhet som dagligvaruhandeln.
- Lantmännen Kronfågel; som är Nordens största producent av kyllda, frysta och förädlade kycklingprodukter och som bedriver uppfödning av daggamla kycklingar för leverans till uppfödare.
- Lantmännen Doggy; som utvecklar och tillverkar hund- och kattmat i form av både torrfoder och våtmat.

NOT 4 INTÅKTERNAS FÖRDELNING

MSEK	2011	2010
Nettoomsättning		
Varuförsäljning	36 460	34 566
Entreprenaduppdrag	314	301
Tjänsteuppdrag	664	651
Royalty	128	133
Uthyrningsverksamhet	294	250
Övrigt	36	87
Summa	37 896	35 988
Övriga rörelseintäkter		
Tjänster	17	11
Realisationsvinster	490	232
Statliga stöd	6	5
Uthyrningsverksamhet	48	97
Övrigt	126	288
Summa	687	633

I realisationsvinster ingår vinster från försäljning av fastigheter med 465 MSEK (219), och från försäljning av verksamheter med 0 MSEK (13). Den absoluta merparten av årets realisationsvinst från försäljning av fastigheter kommer från försäljning till Lantmännens nybildade pensionsstiftelse.

NOT 5 ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

Medelantal anställda	2011	varav kvinnor	2010	varav kvinnor
Koncernen				
Sverige	4 506	29%	4 650	29%
Danmark	2 084	30%	2 225	32%
Tyskland	839	28%	851	29%
Storbritannien	603	21%	435	19%
Polen	513	29%	515	31%
Norge	452	34%	401	41%
Belgien	372	33%	366	35%
Ukraina	243	58%	269	58%
USA	215	31%	210	30%
Ryssland	160	52%	130	48%
Lettland	137	30%	134	31%
Finland	59	15%	54	15%
Ungern	41	54%	42	55%
Estland	34	15%	35	17%
Nederländerna	14	14%	7	14%
Litauen	11	9%	13	15%
Spanien	9	44%	8	50%
Frankrike	4	0%	3	0%
Japan	-	-	2	0%
Totalt i koncernen	10 296	30%	10 350	31%
Moderföretaget				
Sverige	1 157	35%	1 099	34%
Totalt i Moderföretaget	1 157	35%	1 099	34%

fortsättning Not 5

Personalkostnader MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2011	2010	2011	2010
Löner och ersättningar, styrelser och vd:ar - varav rörlig del	94 2	83 5	11 0	13 2
Löner och ersättningar, övriga anställda	3 991	4 049	507	556
Sociala kostnader	821	781	199	211
Pensionskostnader ¹⁾	291	325	125	88
Övriga personalkostnader	222	264	55	30
Summa	5 419	5 502	897	898

¹⁾ Av koncernens pensionskostnader avser 13 MSEK (12) gruppen styrelser och vd. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgår till 7 MSEK (5). 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	
	2011	2010	2011	2010
Andelen kvinnor, %				
Styrelser	16	16	15	29
Övriga ledande befattningshavare	28	28	44	50

LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE
Ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare som redovisas i denna not avses koncernledningen 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 2011 har sammansättningen av ledande befattningshavare varit oförändrad med 10 personer vid såväl årets ingång som vid dess utgång. 2010 var motsvarande siffra 9 personer i såväl början som slutet av året. Under året har en person lämnat koncernledningen och ersatts av ny person. Under oktober sade vd/koncernchefen upp sig och vvd har därefter även varit tillförordnad 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 2011

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 vad gäller koncernledningen av föreningens stämma och vad gäller övriga av Lantmännens styrelse. 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. Maximal rörlig lön som skulle kunna utbetalats till Lantmännens koncernledning 2011 var 30 procent av fast lön vid full måluppfyllelse. Vd och vice vd uppnår inte målen för rörlig lön, vilket också gäller för övrig koncernledning förutom för en koncernledningsmedlem där rörlig lön faller ut. Utfallet uppgår inte till 100 procent av maximalt utfall. Total maximal rörlig lön som skulle kunna ha utbetalats för 2011, för samtliga anställda med rätt till rörlig lön, uppgick till cirka 38 MSEK, exklusive sociala kostnader. Totalt har 4,0 MSEK, exklusive sociala kostnader, reserverats avseende rörlig lön 2011.

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 Lantmännens 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. Under 2011 infördes en mer enhetlig chefpensionsplan för koncernledningen exklusive koncernchefen. Den nya chefpensionsplanen 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

Tre befattningshavare intjänar i huvudsak tjänstepension enligt ITP med pensionsmedförande lön maximerad till 30 inkomstbasbelopp. Sju befattningshavare 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. Fyra personer har den nya chefpensionsplanen som innebär en premieavsättning motsvarande 30 procent för lönedelar över 30 inkomstbasbelopp. Sjukförmåner utgår enligt ITP, där en befattningshavare har en kompletterande sjukförsäkring.

Övriga förmåner och avgångsvederlag

Övriga förmåner

Lantmännen erbjuder utöver fast lön, pension och förmåner vid långtidssjukdom, trygghetsförsäkring vid arbetsskada samt tjänstegrupplivförsäkring i enlighet

fortsättning Not 5

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 Lantmännens 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 månader vid uppsägning på egen begäran och 6 månader på Lantmännens begäran. Vid uppsägning på Lantmännens 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 2011 TSEK	Styrelsearvoden	Fast lön ⁶⁾	Rörlig lön ⁷⁾	Pension ⁶⁾	Övriga förmåner ⁸⁾	Summa 2011
Stämvalda styrelseledamöter i						
Lantmännen ek för, enligt specifikation nedan ¹⁾	4 201					4 201
Vd/Koncernchef						
Per Strömberg ²⁾		7 426	0	2 250	127	9 803
Per Olof Nyman ³⁾		693	0	370	24	1 087
Vice vd						
Per Olof Nyman ³⁾		3 150	0	974	98	4 222
Koncernledning, övriga ⁵⁾		16 149	365	4 230	796	21 540
	4 201	27 418	365	7 824	1 045	40 853

Löner och ersättningar till ledande befattningshavare 2010 TSEK	Styrelsearvoden	Fast lön ⁶⁾	Rörlig lön ⁷⁾	Pension ⁶⁾	Övriga förmåner ⁸⁾	Summa 2010
Stämvalda styrelseledamöter i						
Lantmännen ek för, enligt specifikation nedan ¹⁾	4 327					4 327
Vd/Koncernchef						
Per Strömberg ²⁾		5 200	1 560	1 560	108	8 428
Vice vd						
Claes Eriksson ⁴⁾		3 240	972	0	107	4 319
Koncernledning, övriga ⁵⁾		13 039	3 599	3 649	528	20 815
	4 327	21 479	6 131	5 209	743	37 889

1) Här inkluderar ersättning från såväl Lantmännen ek för som från övriga koncernföretag.

2) Per Strömberg har genom löneavstående haft rätt till en premiebefrielseförsäkring som täckt inbetalning av månadspremie till tjänstepension vid sjukdom längre än 90 dagar. Förmånen begränsades till ett belopp som maximalt motsvarat den fasta lönen för 2009 (5 200 TSEK). Rätten till premiebefrielseförsäkringen upphörde att gälla 2011-10-14 då Per Strömberg sade upp sin anställning. Kostnad för försäkringen inkluderar i Övriga förmåner. Per Strömberg är anställd till och med mitten av mars 2012, men är arbetsbefriad. Ersättning för den del av uppsägningstiden som infaller under 2012 har kostnadsförst under 2011 och inkluderas i redovisade belopp med 1 426 TSEK i fast lön, 450 TSEK i pension och 21 TSEK i övriga förmåner.

3) Tillförordnad vd från och med 2011-10-19, vice vd från 2011-01-01 till och med 2011-10-18.

4) Vice vd till och med 2010-12-31.

5) I övrig koncernledning ingår 8 personer vid årets utgång (7). Lämnade uppgifter avseende koncernledning avser endast de personer som ingår i ledningen för Lantmännenkoncernen.

6) Vissa medlemmar i koncernledningen har rätt till växling mellan fast lön och pension, inom ramen för gällande skattelagstiftning.

7) Estimerad rörlig lön för 2011 (2010), utbetalas under 2012 (2011).

8) Huvudsakligen bilförmåner, övriga förmåner är bostadsförmån, kostförmån.

Arvoden till styrelsen	2011	2010
Thomas Bodén, styrelsens ordförande	843	837
Bengt-Olov Gunnarson, vice ordförande	561	513
Anitra Steen	383	391
Helle Kruse Nielsen ⁹⁾	389	268
Per Lindahl ¹⁰⁾	275	-
Nils Lundberg	432	403
Thomas Magnusson	390	383
Hans Wallemyr	370	446
Björn Wallin	370	378
Birgitta Carlander ¹¹⁾	188	582
Paul Bergqvist ¹²⁾	-	126
Summa	4 201	4 327

9) Från och med 2010-05-05.

10) Från och med 2011-05-04.

11) Till och med 2011-05-04.

12) Till och med 2010-05-05.

NOT 6 AVSKRIVNING OCH NEDSKRIVNING AV MATERIELLA OCH IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILGÅNGAR

MSEK	2011	2010
Avskrivningar		
Byggnader och mark	150	185
Maskiner och andra tekniska anläggningar	755	877
Inventarier, verktyg och installationer	136	127
Förvaltningsfastigheter	3	1
Immateriella tillgångar	101	113
Summa	1 145	1 303
Nedskrivningar		
Byggnader och mark	96	68
Maskiner och andra tekniska anläggningar	44	186
Inventarier, verktyg och installationer	8	1
Goodwill	73	-
Övriga immateriella tillgångar	-	7
Summa	221	262
Totalt		
Byggnader och mark	246	253
Maskiner och andra tekniska anläggningar	799	1 063
Inventarier, verktyg och installationer	144	128
Förvaltningsfastigheter	3	1
Goodwill	73	-
Övriga immateriella tillgångar	101	120
Summa	1 366	1 565

Nedskrivningarna fördelade per division MSEK	2011	2010
Division Lantbruk		
- som en effekt av beslut om omstrukturering	-	30
Division Energi		
- från årlig prövning av nedskrivningsbehov	73	-
Division Livsmedel		
- från årlig prövning av nedskrivningsbehov	-	192
- som en effekt av beslut om omstrukturering	148	8
Övrig verksamhet		
- som en effekt av beslut om omstrukturering	-	32
Summa	221	262

För ytterligare detaljer se även not 12, 13 och 14.

Nedskrivningar

Lantmännen prövar värdet på tillgångarna i fördefinierade kassagenererande enheter, när det finns indikationer som pekar på att resultatutvecklingen i berörda enheter kan bli väsentligt negativ och att denna utveckling inte bedöms vara tillfällig.

Oberoende av indikationer prövar Lantmännen alltid en gång per år, normalt under kvartal fyra, värdet på tillgångarna i de kassagenererande enheter som innefattar goodwill och övriga immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod.

Återvinningsvärdet för de kassagenererande enheterna fastställs genom beräkning av nyttjandevärdet. Nyttjandevärde motsvarar nuvärdet av de bedömda framtida kassaflöden, som förväntas genom att använda tillgången och det beräknade restvärdet vid slutet av nyttjandeperioden. Årets beräkningar grundar sig på beslutade budgetar för 2012 och beslutade strategiska planer för åren 2013 och 2014. Beräkningen av nyttjandevärdet baseras i övrigt på vad ledningen anser vara rimliga marknadsmässiga antaganden och omfattar förväntade kassaflöden för den existerande verksamheten under dessa tre år

och under bedömd kvarvarande livslängd, där tillväxten efter 2014 antagits bli 1 procent per år.

De diskonteringsfaktorer som använts vid nuvärdeberäkningen av de förväntade framtida kassaflödena motsvarar de aktuella långsiktiga avkastningskraven, före skatt, som fastställts för verksamheterna i de kassagenererande enheterna. Vid fastställande av diskonteringsfaktor beaktas den risk som är förknippad med den specifika tillgången och där verksamheter som ligger nära lantbrukaren har en lägre riskpremie.

De kassagenererande enheter som definierats inom Lantmännen är på en lägre organisatorisk nivå än de segment som framgår av Lantmännens segmentsredovisning och som motsvarar koncernens divisioner.

Årets prövning av värdet på goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod resulterade i en nedskrivning av goodwill avseende Lantmännen Agroenergi, uppgående till 73 MSEK (0), vilket motsvarade hela den goodwill som redovisats på denna kassagenererande enhet. Vid nedskrivningsprövningen har diskontering skett med 11 (11) procent före skatt

Av koncernens totala värde avseende goodwill och övriga tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod står affärsområde Lantmännen Unibake för huvuddelen, 88 procent. Vid nedskrivningsprövning för denna kassagenererande enhet har diskontering skett med 9 (9) procent före skatt och inget behov av nedskrivning förelåg. En ökning av diskonteringsräntan med 1 procentenhet minskar beräknat nyttjandevärde med 1 000 MSEK. Vid en ökning av diskonteringsräntan med mer än 3 procentenheter skulle ett nedskrivningsbehov uppstått, alla andra antaganden oförändrade.

Övriga enheter med goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod låg vid årets nedskrivningsprövning väl inom gränsen för beräknat nyttjandevärde.

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.

2010 års prövning av nedskrivningsbehov medförde nedskrivning av den danska kvarnverksamheten inom division Livsmedel med 192 MSEK. Därutöver gjordes nedskrivning av anläggningstillgångar som en effekt av fattade omstruktureringsbeslut.

NOT 7 ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNING TILL REVISORER

MSEK	2011	2010
Ernst & Young		
Revisionsuppdrag	15	14
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	1
Skatterådgivning	5	2
Övriga tjänster	10	8
Totalt	30	25
Övriga revisorer		
Revisionsuppdrag	1	1
Andra uppdrag	1	1
Förtroendevalda		
Revisionsuppdrag	1	1

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisning, koncernredovisning och bokföring samt av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. I revisionsuppdrag ingår även övriga arbetsuppgifter som det ankommer på bolagets revisor att utföra samt även rådgivning eller annat biträde som är en följd av de iakttagelser som gjorts vid sådan granskning eller genomförandet av sådana övriga arbetsuppgifter.

NOT 8 FINANSIELLA INTÄKTER OCH KOSTNADER

MSEK	2011			2010		
	Intäkter	Kostnader	Summa	Intäkter	Kostnader	Summa
Innehav värderade till verkligt värde via resultaträkningen						
Utdelning	3	-	3	20	-	20
Realisationsresultat ¹⁾	19	-	19	45	-	45
Nedskrivning, återförd nedskrivning	-	-	-	-	-1	-1
Övrigt resultat	-	-1	-1	6	-	6
			21			70
Lånefordringar och kundfordringar						
Räntor, fordringar medlemmar	72	-	72	44	-	44
Räntor, övriga	46	-	46	57	-	57
			118			101
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning						
Utdelning	2	-	2	-	-	-
Nedskrivning, återförd nedskrivning ²⁾	-	-115	-115	-	-	-
			-113			-
Derivat som används i säkringsredovisning						
Valutaterminer, valuta- och ränteswapar	85	-51	34	22	-25	-3
Ineffektivitet i finansiella säkringar	3	-1	2	1	-1	0
			36			-3
Övriga finansiella skulder						
Räntekostnader, pensionsplaner	-	-76	-76	-	-71	-71
Räntekostnader, skulder till medlemmar	-	-77	-77	-	-42	-42
Räntekostnader, skulder till allmänheten	-	-22	-22	-	-10	-10
Räntekostnader, upplåning	-	-160	-160	-	-194	-194
Övriga kostnader, upplåning	-	-31	-31	-	-31	-31
Övriga räntekostnader	-	-42	-42	-	-46	-46
Valutaeffekter	9	-	9	-	-11	-11
			-399			-405
Summa	239	-576	-337	195	-432	-237

¹⁾ Av 2011 års resultat kommer merparten från likvidationen av Malmö Hamn AB, vilken dels gav en kontantutdelning, dels en värderingsvinst avseende utdelning av aktier i Copenhagen Malmö Port AB.

²⁾ Avser nedskrivning av värdet på aktieinnehav i VK Mühlen AG till bedömt 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 sidan 90. Som jämförelsestörande poster definieras poster av engångskaraktär som inte har direkt samband med den planerade framtida verksamheten och som, från 2011, i varje enskilt fall ligger utanför beloppintervall +/– 30 MSEK (tom 2010, 10 MSEK).

MSEK	2011	2010
Realisationsvinst vid fastighetsförsäljning	455	208
Realisationsvinst vid försäljning av verksamheter	-	5
Jämförelsestörande poster i Övriga rörelseintäkter	455	213
Nedskrivning av anläggningstillgångar	-148	-249
Nedskrivning av goodwill	-73	-
Omstruktureringskostnader	-93	-128
Summa jämförelsestörande poster i Rörelseresultat	141	-164
Jämförelsestörande poster i Finansiella intäkter och kostnader		
Realisationsvinster	-	40
Nedskrivning av finansiella tillgångar	-115	-
Summa	-115	40
Summa jämförelsestörande poster i Resultat efter finansiella poster	26	-124
Skatteeffekt av jämförelsestörande poster	59	45
Summa jämförelsestörande poster i Årets resultat	85	-79

Jämförelsestörande rörelseposter fördelat per segment/division 2011

MSEK	Nedskrivning av anläggningstillgångar	Omstrukture-ringskostnad	Övrigt	Summa
Division Energi	-73	-	-	-73
Division Livsmedel	-148	-93	-	-241
Övrig verksamhet	-	-	455	455
Summa	-221	-93	455	141

Nedskrivning av anläggningstillgångar i division Energi, avsåg nedskrivning av goodwill inom verksamheten för Agroenergi och var en effekt av den årliga nedskrivningsprövningen avseende goodwill. Inom division Livsmedel avsåg såväl nedskrivningar som strukturstörningar det effektiviseringsprogram som påbörjades under året inom affärsområdet Unibake. Det positiva resultatet inom Övrig verksamhet avsåg realisationsvinster från försäljning av fastighetsbolag och fastigheter till Lantmännens nybildade pensionsstiftelse "Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden".

Jämförelsestörande rörelseposter fördelat per segment/division 2010

MSEK	Nedskrivning av anläggningstillgångar	Omstrukture-ringskostnad	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
Summa	-249	-128	213	-164

Omstruktureringskostnader inom division Lantbruk avsåg i huvudsak åtgärdsprogrammet ETT Lantmännen Lantbruk. Inom division Maskin avsåg avsättningen kostnader för att integrera det förvärvade bolaget Könice Baumaschinen i den befintliga verksamheten inom Swecon, Tyskland. Av nedskrivningar inom division Livsmedel avsåg -192 MSEK nedskrivning av kvarnen i Vejle.

NOT 10 VALUTAKURSDIFFERENSER SOM PÅVERKAT RESULTATET

MSEK	2011	2010
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	16	23
Valutakursdifferenser på finansiella poster	9	-11
Summa	25	12

Kursdifferenser i 2011 års rörelseresultat inkluderar i:	2011
Nettoomsättning	2
Varukostnader	16
Övriga rörelseintäkter / rörelsekostnader	-2
Summa	16

NOT 11 SKATTER

MSEK	2011	2010
Skatt på årets resultat		
Aktuell skattekostnad (-)/skatteintäkt (+)		
Periodens skattekostnad/intäkt	-101	-27
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-15	30
Summa aktuell skatt	-116	3
Uppskjuten skattekostnad (-)/skatteintäkt (+)		
Uppskjuten skatt från förändr. i temporära skillnader	1	28
Uppskjuten skatt till följd av ändrade skattesatser	-2	-
Uppskjuten skatteintäkt i aktiverat underskottsavdrag	37	78
Utnyttjande av tidigare aktiverade underskottsavdrag	-67	-206
Summa uppskjuten skatt	-31	-100
Summa redovisad skattekostnad	-147	-97

Avstämning av effektiv skatt	2011		2010	
	Procent	MSEK	Procent	MSEK
Resultat före skatt		867		822
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	26,3%	-228	26,3%	-216
Nedskrivning av aktier	4%	-31	-	-
Nedskrivning av koncernmässig goodwill	2%	-19	-	-
Ej avdragsgilla kostnader	3%	-23	4%	-29
Skattefria realisationsresultat	-14%	119	-3%	24
Andra ej skattepliktiga intäkter	-2%	15	-4%	33
Under året uppkommet underskottsavdrag, ej aktiverat som uppskjuten skattefordran	2%	-18	1%	-7
Aktivering av tidigare års ej aktiverade underskottsavdrag	-1%	5	-3%	25
Utnyttjande av tidigare års ej aktiverade underskottsavdrag	-2%	18	-2%	15
Effekt av särskilda skatteregler för ekonomiska föreningar *	-6%	51	-5%	43
Skatt hänförlig till tidigare år	2%	-15	1%	-6
Effekt av ändrade skattesatser och skatteregler	0%	-2	-	-
Återläggning resultat intresseföretag	-3%	27	-3%	24
Övrigt	6%	-46	0%	-3
Redovisad effektiv skatt	17%	-147	12%	-97

* 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.

fortsättning Not 11

Årets effektiva skattekostnad har minskat som en följd av skattefria realisationsvinster från försäljning av fastighetsbolag till Lantmännens nybildade pensionsstiftelse.

Årets effektiva skattekostnad har ökat på grund av nedskrivning av aktier i VK Mühlen samt nedskrivning av koncernmässig goodwill i Lantmännen Agroenergi AB.

Insatsutdelning, återbäring och efterlikvid redovisas inte över resultaträkningen enligt IFRS, men är skattemässigt avdragsgilla enligt särskilda skatteregler för ekonomiska föreningar och minskar den effektiva skattekostnaden.

Skatteposter som redovisats via övrigt totalresultat mot eget kapital

MSEK	2011	2010
Uppskjuten skatt redovisad i övrigt totalresultat		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	40	-44
Kassaflödessäkringar	-10	-17
Finansiella tillgångar som kan säljas	-3	-6
Summa	27	-67
Aktuell skatt redovisad i årets resultat		
Aktuell skatt i säkring av nettoinvesteringar	-1	-104
Summa skatteeffekter i övrigt totalresultat	26	-171

Uppskjuten skattefordran/skatteskuld

MSEK	2011			2010		
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Byggnader och mark	65	109	-44	72	126	-54
Maskiner och inventarier	96	319	-223	94	341	-247
Immateriella tillgångar	-	164	-164	-	104	-104
Kundfordringar	7	-	7	10	-	10
Pensionsavsättningar	96	-	96	92	-	92
Övriga avsättningar	50	-	50	71	-	71
Underskottsavdrag	300	-	300	329	-	329
Övrigt	128	65	63	110	76	34
Summa	742	657	85	778	647	131
Kvittning av fordringar/skulder	-510	-510	0	-547	-547	0
Summa, netto uppskjuten skattefordran	232	147	85	231	100	131

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder som avser samma skattemyndighet har kvittats mot varandra.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag 2011

MSEK	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat mot övrigt totalresultat	Förändringar vid förvärv/avyttring av företag	Omklassificering	Omräknings-differenser	Belopp vid 2011 års utgång
Byggnader och mark	-54	13	-	2	-8	3	-44
Maskiner och inventarier	-247	-15	-	-	39	-	-223
Immateriella tillgångar	-104	-9	-	-	-51	-	-164
Kundfordringar	10	-5	-	-	3	-1	7
Pensionsavsättningar	92	-35	40	-	-	-1	96
Övriga avsättningar	71	-4	-	-	-21	4	50
Underskottsavdrag	329	-30	-	-	-	1	300
Övrigt	34	54	-13	-	-5	-7	63
Summa	131	-31	27	2	-43	-1	85

Merparten av årets omklassificeringar härrör från slutlig förvärvsbalans i Könicke Baumaschinen.

Underskottsavdrag

Vid utgången av året hade koncernen underskottsavdrag på 1 381 MSEK (1 478), varav 1 116 MSEK (1 254) 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 265 MSEK (224) och förfaller enligt följande:

	MSEK
2013	1
2014 och senare	6
	7
Obegränsad livslängd	258
Summa	265

NOT 12 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Mark och mark-anläggningar		Byggnader		Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Akkumulerade anskaffningsvärden	681	768	4 801	5 661	14 286	14 089	1 871	1 816	727	588	22 366	22 922
Akkumulerade avskrivningar	-82	-104	-2 122	-2 437	-9 089	-8 866	-1 287	-1 329	-4	-3	-12 584	-12 739
Akkumulerade nedskrivningar	-1	-12	-245	-208	-447	-435	-32	-13	-	0	-725	-668
Bokfört värde	598	652	2 434	3 016	4 750	4 788	552	474	723	585	9 057	9 515
Bokfört värde vid årets början	652	655	3 016	3 201	4 788	5 382	474	474	585	739	9 515	10 451
Investeringar ¹⁾	4	15	21	31	405	368	149	89	838	997	1 417	1 500
Företagsförvärv ²⁾	-	10	-	24	199	176	-	6	-	16	199	232
Företagsförsäljningar	-8	-3	-	-53	-	-19	-	-29	-	-2	-8	-106
Försäljningar och utrangeringar	-37	-38	-470	-219	-264	-373	-51	-24	-6	-	-828	-654
Årets avskrivning enligt plan	-8	-10	-142	-175	-755	-877	-132	-125	-4	-2	-1 041	-1 189
Årets nedskrivningar	-	-	-96	-68	-44	-191	-8	-1	-	-	-148	-260
Under året återförda nedskrivningar	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	0	5
Omklassificeringar	-4	56	114	503	435	583	123	107	-693	-1 131	-25	118
Omräkningsdifferenser	-1	-33	-9	-228	-14	-266	-3	-23	3	-32	-24	-582
Bokfört värde	598	652	2 434	3 016	4 750	4 788	552	474	723	585	9 057	9 515
Leasing												
Tillgångar som innehas under finansiella leasingavtal ingår med ett redovisat värde om	0	0	63	63	255	187	24	20	-	-	342	270

¹⁾ I årets investeringar ingår inga aktiverade räntor.

²⁾ 2011 års företagsförvärv avser justeringar utifrån slutlig förvärvsbalans för det under 2010 förvärvade bolaget Könicke Baumaschinen.

Vid årsskiftet fanns kontraktuella åtaganden avseende investeringar i materiella anläggningstillgångar uppgående till 274 MSEK.

För ytterligare upplysningar om av- och nedskrivningar se not 6, sidan 116.

För ytterligare upplysningar om leasing se not 26, sidan 131, avseende leasingåtaganden och not 27, sidan 131, avseende kundfinansiering.

Statliga stöd har reducerat årets investeringar i inventarier med 0 MSEK (3).

NOT 13 FÖRVALTNINGSFASTIGHETER

MSEK	Mark		Byggnader		Summa förvaltningsfastigheter	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Akkumulerade anskaffningsvärden	61	60	276	292	337	352
Akkumulerade avskrivningar	-13	-5	-123	-104	-136	-109
Bokfört värde	48	55	153	188	201	243
Bokfört värde vid årets början	55	63	188	284	243	347
Nyanskaffningar	-	21	-	85	0	106
Försäljningar och utrangeringar	-8	-11	-44	-52	-52	-63
Årets avskrivning enligt plan	0	0	-3	-1	-3	-1
Omklassificeringar	1	-18	12	-128	13	-146
Bokfört värde	48	55	153	188	201	243

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	2011	2010
Verkligt värde vid årets början	713	816
Nyanskaffningar	-	4
Investeringar i fastigheterna	30	26
Avyttringar	-185	-285
Värdeförändringar	29	38
Omklassificeringar	34	114
Verkligt värde vid årets slut	621	713

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	2011	2010
Hyresintäkter	72	72
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll	-34	-36
Driftsnetto	38	36

NOT 14 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Övriga immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Goodwill		Varumärken		Kund- och leverantörsrelationer		Patent, licenser och liknande rättigheter		Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten, internt genererade		Summa övriga immateriella anläggningstillgångar	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Accumulerade anskaffningsvärden	2 713	2 779	516	516	396	304	337	335	224	173	1 473	1 403
Accumulerade avskrivningar	-	-	-151	-146	-115	-74	-278	-261	-136	-109	-680	-665
Accumulerade nedskrivningar	-73	-	-	-	-	-	-21	-20	-5	-5	-26	-25
Bokfört värde	2 640	2 779	365	370	281	230	38	54	83	59	767	713
Bokfört värde vid årets början	2 779	3 030	370	287	230	286	54	86	59	89	713	748
Investeringar	-	7	-	81	-	-	-	2	46	10	46	93
Företagsförvärv ¹⁾	-	69	-	-	21	-	-	1	-	-	21	1
Företagsförsäljningar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-3	-	-3
Försäljningar och utrangeringar	-	-	-	-	-	-	-	-2	-	-	-	-2
Årets avskrivning enligt plan	-	-	-5	-7	-39	-32	-24	-41	-33	-33	-101	-113
Årets nedskrivningar	-73	-	-	-	-	-	-	-2	-	-5	0	-7
Omklassificeringar ¹⁾	-69	-	-	13	69	-	8	11	11	1	88	25
Omräkningsdifferenser	3	-327	0	-4	0	-24	0	-1	0	0	0	-29
Bokfört värde	2 640	2 779	365	370	281	230	38	54	83	59	767	713
Fördelning av goodwill, varumärken och kundrelationer per division												
Division Maskin	7	70	-	-	80	-						
Division Energi	136	208	50 ²⁾	50	-	-						
Division Livsmedel	2 497	2 501	315 ³⁾	320	201	230						
varav affärsområde Lantmännen Unibake	2 457	2 472	196 ³⁾	201	201	230						
Summa	2 640	2 779	365	370	281	230						

¹⁾ Slutlig förvärvsbalans avseende förvärvet av Könicke Baumaschinen innebar en omklassificering av tidigare redovisad goodwill till leverantörsrelation. Leverantörsrelationen skrivs av, i motsats till goodwill, varför värdet på tillgången ökat med beräknad uppskjuten skatteskuld.

²⁾ Varumärke med obestämbart nyttjandeperiod, Aspen.

³⁾ Varav varumärken med obestämbart nyttjandeperiod 304 MSEK (302), varumärkena Soppas och GoGreen i affärsområde Cerealia samt Schulstad i affärsområde Unibake (183 MSEK).

Vid årsskiftet fanns kontraktuella åtaganden avseende investeringar i immateriella tillgångar uppgående till 27 MSEK.

För ytterligare upplysningar om av- och nedskrivningar, samt årlig prövning vad gäller nedskrivning av goodwill och varumärken med obestämbart nyttjandeperiod, se not 6, sidan 116.

NOT 15 ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2011	2010	2011	2010
Ackumulerade anskaffningsvärden	1 278	1 158	863	853
Ackumulerade nedskrivningar	-1	-1	-2	-2
Bokfört värde	1 277	1 157	861	851
Bokfört värde vid årets ingång	1 157	1 182	851	820
Inköp	10	39	10	38
Försäljningar	-1	-5	-	-7
Andel i intresseföretags resultat	107	92	-	-
Utdelning	-21	-3	-	-
Omklassificeringar	9	1	-	-
Omräkningsdifferens	16	-149	-	-
Bokfört värde	1 277	1 157	861	851

Årets investeringar i intresseföretag avser Pharmadistribution i Sverige AB, ett företag som säljer läkemedel för djur.

MSEK	Andel i intresseföretags resultat		Utdelning från intresseföretag	
	2011	2010	2011	2010
HaGe Kiel AG	86	79	21	-
Viking Malt Oy	4	7	-	-
Scandinavian Farmers AB	2	-4	-	-
Leibur AS	11	8	-	-
Övriga	4	2	-	3
Bokfört värde	107	92	21	3

Eventuella nedskrivningar och återförda nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Andelar i intresseföretags resultat".

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i intresseföretag 2011-12-31

Bolagsnamn	Organisationsnummer	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
Mackmyra Svensk Whisky AB	556567-4610	Mackmyra	818408	20	31	31
Piteå Spannmåls AB	556090-8187	Piteå	1 500	30	0	0
Raiffeisen Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel AG)	DE134852742	Tyskland	9 417 994	39	769	575
Pharmadistribution Sverige AB	556778-3260	Enköping	641	22	10	10
Rural Patent Svenska AB	556530-9654	Stockholm	50	50	0	0
Scandinavian Farmers AB	556009-3121	Stockholm	85 000	50	70	42
AB Tillväxt för Svensk Animalieproduktion	556155-9831	Stockholm	135 000	50	26	24
Svenska Pig AB	556779-6858	Stockholm	230	23	0	0
European Crop Protection A/S	21538388	Danmark	250	50	0	0
European Fertilizer A/S	20296372	Danmark	250	50	0	0
European Agri 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	200	178
Åhus Stuveriintressenter AB	556039-8256	Åhus	5 987	50	1	1
					1 107	861
<i>Övriga intresseföretag i koncernen:</i>						
Division Energi						
Aspen-Produkte Handels GmbH		Tyskland		50	10	-
Division Livsmedel						
Unibake Japan		Japan		49	2	-
Struer Bröd AS		Danmark		33	6	-
Leibur AS	10224864	Estland		45	126	-
Farmfood AS		Danmark		33	17	-
Övrigt						
Kajan 18 i Luleå Fastigheter AB	556831-3679	Stockholm		50	9	-
Summa					1 277	861

NOT 16 FINANSIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	2011	2010
Fordringar på intresseföretag	4	5
Övriga aktier och andelar	106	156
Obligationer	30	9
Finansiella tillgångar som kan säljas	217	313
Derivatinstrument	3	0
Andra långfristiga, finansiella tillgångar	155	172
	515	655
Finansiell leasing (not 27)	0	7
Summa	515	662

Finansiella tillgångar som kan säljas

MSEK	2011	2010
Bokfört värde vid årets början	313	334
Nedskrivning	-115	-
Årets omvärdering till verkligt värde	20	11
Omräkningsdifferens	-1	-32
Bokfört värde	217	313

Finansiella tillgångar som kan säljas, verkligt värde

MSEK	2011	2010
VK Mühlen, AG	118	208
Swedbank AB	94	99
Cloetta AB	5	6
Bokfört värde	217	313

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.

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	2011	2010
Råvaror och förnödenheter	2 164	2 136
Varor under tillverkning	33	9
Färdiga varor och handelsvaror	3 309	3 079
Summa	5 506	5 224

Av årets varulager är 45 MSEK (259) värderat till nettoförsäljningsvärde. Den totala kostnaden för varor som sålts under året uppgick till 30 067 MSEK (27 893).

NOT 18 KUNDFORDRINGAR OCH ÖVRIGA RÖRELSEFORDRINGAR

MSEK	2011	2010
Kundfordringar	3 849	3 858
Finansieringstjänst, medlemmar	738	576
Rörelsefordringar på intresseföretag	14	8
Derivatinstrument	67	97
Övriga kortfristiga fordringar	369	488
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	474	390
Summa	5 511	5 417

fortsättning Not 18

Åldersanalys av kundfordringar

MSEK	2011	2010
Ej förfallna fordringar	3 230	3 311
Förfallna fordringar		
< 30 dagar	371	451
31-60 dagar	111	62
61-90 dagar	76	16
> 91 dagar	136	118
Summa	3 924	3 958
Avsättningar för osäkra kundfordringar	-75	-100
Summa	3 849	3 858

Avsättningar för osäkra kundfordringar

MSEK	2011
Avsättningar vid årets början	-100
Nya avsättningar för befarade förluster	-24
Utnyttjande av reserv för konstaterade förluster	18
Reverseringar avseende ej nödvändiga avsättningar	18
Övrigt	13
Valutakursdifferenser	0
Avsättningar vid årets slut	-75

Årets totala kostnad för osäkra kundfordringar -6 MSEK redovisas i rörelseresultatets Övriga kostnader. För information om kundfordringars kreditkvalitet se not 22, sidan 127.

Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MSEK	2011	2010
Förutbetalda hyror	33	15
Fordran avseende bonus och rabatter	10	14
Förutbetalda försäkringar	26	24
Övriga förutbetalda kostnader	149	142
Övriga upplupna intäkter	256	195
Summa	474	390

NOT 19 KORTFRISTIGA RÄNTEBÄRANDE TILLGÅNGAR OCH LIKVIDA MEDEL

Kortfristiga räntebärande tillgångar

MSEK	2011	2010
Fordringar på intresseföretag	5	4
Finansiell leasing i Lantmännen Finans AB	4	2
Avbetalningsfordringar i Lantmännen Finans AB	1	4
Tidsbestämd inlåning i bank	0	21
Räntebärande fordringar	80	70
Derivatinstrument	14	16
Andra kortfristiga, finansiella tillgångar	15	22
Summa	119	139

Likvida medel

MSEK	2011	2010
Kassa och bank	397	508
Kortfristiga placeringar < 3 månader	342	361
Summa	739	869

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.

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 medlemmar i den eko- nomiska föreningen	Eget kapital hänförligt till innehav utan bestäm- mande inflytande	Totalt eget kapital
Eget kapital 2010-01-01	1 266	1 990	-84	47	-196	7 117	10 140	85	10 225
Periodens resultat efter skatt	-	-	-	-	-	719	719	6	725
Aktuariella vinster och förluster i pensionsplaner ¹⁾	-	-	-	-	-	169	169	-	169
Finansiella tillgångar som kan säljas	-	-	-	-22	-	-	-22	-	-22
Kassaflödessäkringar	-	-	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	0	-294
Summa totalresultat	-	-	52	-28	-442	843	425	6	431
Utbetald utdelning ²⁾	-	-	-	-	-	-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
Annan förändring avseende ägande utan bestämmande inflytande ³⁾	-	-	-	-	-	-	0	-51	-51
Summa eget kapital, utgående balans 2010-12-31	1 350	2 090	-32	19	-638	7 601	10 390	32	10 422
Periodens resultat efter skatt	-	-	-	-	-	720	720	0	720
Aktuariella vinster och förluster i pensionsplaner ¹⁾	-	-	-	-	-	-156	-156	-	-156
Finansiella tillgångar som kan säljas	-	-	-	38	-	-	38	-	38
Kassaflödessäkringar	-	-	91	-	-	-	91	-	91
- årets omvärdering	-	-	91	-	-	-	91	-	91
- överfört till resultaträkningen	-	-	-54	-	-	-	-54	-	-54
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-	-	-	-	-17	-	-17	-	-17
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet	-	-	-	-	5	-	5	-	5
Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat	-	-	-10	-3	-1	40	26	-	26
Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt	0	0	27	35	-13	-116	-67	0	-67
Summa totalresultat	0	0	27	35	-13	604	653	0	653
Utbetald utdelning ²⁾	-	-	-	-	-	-68	-68	-1	-69
Återbäring och efterlikvid	-	-	-	-	-	-110	-110	-	-110
Av medlemmar inbetalt insatskapital	90	-	-	-	-	-	90	-	90
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-49	-	-	-	-	-	-49	-	-49
Vinstdisposition	177	210	-	-	-	-387	0	-	0
Annan förändring avseende ägande utan bestämmande inflytande	-	-	-	-	-	-	-	5	5
Summa eget kapital, utgående balans 2011-12-31	1 568	2 300	-5	54	-651	7 640	10 906	36	10 942

¹⁾ Inklusive särskild löneskatt.

²⁾ Avser insatsutdelning vad gäller moderföreningens medlemmar.

³⁾ Avser främst utköp av minoritet i Bakehouse 2010.

Som Övrigt tillskjutet kapital redovisas bundna reserver i moderföretaget.

Säkringsreserven innefattar den ackumulerade effektiva delen av vinster eller förluster som uppstått vid omvärdering av säkringsinstrument, som ingåtts för kassaflödessäkringar, till verkligt värde och där den säkrade transaktionen ännu inte inträffat. Den ackumulerade vinsten eller förlusten som redovisas här kommer att omklassificeras till resultatet först när den säkrade transaktionen påverkar resultatet.

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstått vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter till koncernens rapporteringsvaluta, svenska kronor. Vinster och förluster på säkringsinstrument, som uppfyller kraven för säkring av nettoinvesteringar i utländska verksamheter, ingår också i omräkningsreserven och redovisas där efter avdrag för skatt.

Reserven för tillgångar som kan säljas innefattar den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på de finansiella tillgångar som klassificerats som "tillgångar som kan säljas" fram till dess tillgången säljs eller dessförinnan skrivits ned via resultaträkningen.

Förvaltning av koncernens kapital

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 och varierar beroende på typ av affär samt 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 utanför koncernen.

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 efter skatt exklusive jämförelsestörande poster. Se sidorna 20-21 för ytterligare information om målstyrning och förvaltning av koncernens kapital.

NOT 21 RÄNTEBÄRANDE SKULDER

Långfristiga räntebärande skulder MSEK	Not	2011	2010
Långfristiga skulder till kreditinstitut	22	4 233	4 895
Förlagslån		56	56
Finansiella skulder avseende leasingavtal	26	231	103
Övriga långa räntebärande skulder		21	30
Derivatinstrument		29	12
Summa		4 570	5 096

Kortfristiga räntebärande skulder MSEK	Not	2011	2010
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	22	1 161	298
Skulder till medlemmar avseende sparmedel		757	768
Skulder till medlemmar avseende kapitalkonto		654	539
Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB		919	630
Finansiella skulder avseende leasingavtal	26	104	21
Övriga korta räntebärande skulder		46	43
Derivatinstrument		1	0
Summa		3 642	2 299

Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB kommer från företag, 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 exponerat 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 internbanksverksamhet via den gemensamma funktionen koncernfinans, inom Lantmännen ek för och via dotterbolaget Lantmännen Finance Ireland. Huvuduppgiften är att tillhandahålla en kostnadseffektiv finansiering, identifiera och på ett effektivt sätt minimera finansiella risker som koncernen utsätts för i den dagliga affärsverksamheten, stödja ledning och koncernbolag samt optimera koncernens finansnetto och kapitalbindning.

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

Koncernfinans sköter även Lantmännens nettingsystem och svarar för koncernens likviditetshantering via cashpooler i banker. Som motpart till Lantmännen i finansiella transaktioner accepteras endast banker och kreditinstitut som har en hög kreditrating och som 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 en långsiktig målsättning att soliditeten ska överstiga 40 procent.

Lantmännen lånefinansierar verksamheten via ett flertal banker och kreditinstitut. Kreditvillkoren för lånen är beroende på den finansiella utvecklingen för Lantmännen och beskrivs i de bindande finansiella löften, så kallade covenantar, som finns i avtalen. För ytterligare information om Lantmännens covenantar, se avsnittet "Refinansieringsrisk" nedan.

Lantmännen har även lån där pant har lämnats som säkerhet, i huvudsak fastighetsinteckningar. För ytterligare information se not 31.

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 koncernfinans antingen vid order eller genom så kallad rullande prognossäkring upp till 12 månader. Valutarisker hanteras av koncernfinans och målet är att i första hand minimera valutakurseffekterna genom att utnyttja inkommande valuta till betalningar i samma valuta. Därutöver säkras förväntade flöden med finansiella instrument enligt de riktlinjer som är fastlagda i Lantmännens finanspolicy.

Ungefär 80 procent av det förväntade valutaflödet i EUR under första kvartalet 2012 är säkrat, till största del enligt rullande prognossäkring.

Fördelning kundfordringar per valuta 2011

MSEK	Koncernen	Moderföretaget
SEK	1 746	955
EUR	769	59
DKK	375	0
GBP	357	0
Övriga valutor	602	5
Summa	3 849	1 019

Fördelning leverantörsskulder per valuta 2011

MSEK	Koncernen	Moderföretaget
SEK	1 553	531
EUR	679	76
DKK	198	3
GBP	106	0
Övriga valutor	203	3
Summa	2 740	613

Omräkningsexponering

Omräkningsexponering är effekten av valutakursförändringar när utländska dotterföretags resultat- och balansräkning omräknas till koncernens rapporteringsvaluta (SEK). Valutasäkring av investeringar i utländska dotterbolag (nettotillgångar inklusive koncernmässiga övernärden) hanteras genom upptagande av valutalån och valutaswapar, så kallad Equity hedge. 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 nettoinvesteringar med stor exponering i en valuta säkras, för närvarande nettoinvesteringar i EUR, DKK och GBP.

En försvagning av den svenska kronan jämfört med övriga valutor med 10 procent skulle innebära att eget kapital ökade med 620 MSEK utan hänsyn taget till Equity hedge. Med hänsyn taget till Equity Hedge skulle eget kapital öka med 50 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 jämfört med den svenska kronan och en stor andel av valutaflödena är valutasäkrade. Den transaktionsrelaterade resultatpåverkan från en valutakursförändring bedöms därför vara liten.

fortsättning Not 22

En 10-procentig förstärkning av den svenska kronan gentemot dotterbolagens valutor skulle i en omräkning av rörelseresultatet ha en ungefärlig påverkan på rörelseresultatet med -34 MSEK (-43). Beräkningen antar allt annat lika och tar inte hänsyn till eventuellt förändrade priser och kundbeteende vid förändrade valutakurser.

Risk	Förändring	Rörelseresultat-påverkan, MSEK	
		2011	2010
EUR/SEK	-10%	-26	-25
GBP/SEK	-10%	-5	-5
DKK/SEK	-10%	11	11
NOK/SEK	-10%	-12	-12
USD/SEK	-10%	-3	-3
Övriga	-10%	1	-8
Totalt		-34	-43

De valutaderivat som används är valutaterminer. Valutaterminernas genomsnittliga återstående löptid är 4 månader (5). Vid årsskiftet fördelade sig koncernens utestående valutaterminer på nedanstående valutor:

MSEK	2012	2013	2014
EUR	-848	17	-
DKK	276	-	-
NOK	-209	-	-
GBP	-204	-	-
USD	-200	-	-
CHF	-8	-	-
PLN	-2	-	-
Summa	-1 194	17	-

I tabellen ovan visas nominellt nettobelopp per valuta. Negativa belopp innebär försäljning av motsvarande valuta och positiva belopp köp. Terminsförfallen är till största delen under 2012 varför marknadsvärdet på terminer med förfall 2013 och framåt anses försumbart.

PRISRISK

Lantmännen använder de finansiella marknaderna till att hantera prisrisken i råvaruköp, 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, raps, maltkorn, havre och soja. Prissättningen av råvaror varierar över tiden som en följd av internationellt utbud och efterfrågan. Råvarurisker är framför allt hänförliga till Lantmännen Lantbruks verksamheter och till Lantmännen Cerealias kvarnverksamhet samt Lantmännen Agroetanols etanoltillverkning. Förutom att prissäkra via leveransavtal används möjligheten att prissäkra via råvarubörser samt banker. Flera råvaror prissätts antingen i USD eller EUR. Utgångspunkten i Lantmännen 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 de underliggande derivaten utestående på balansdagen och därmed resultatet med +/-2 MSEK och eget kapital med +/-67 MSEK.

Energiprisrisk

Lantmännen är genom sin energiintensiva verksamhet utsatt för risker förknippade med prisförändringar på energi, framför allt 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 därför via NordPool.

Riskhanteringen av elprisrisken 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 via Nordpool

Förfalloår	2012	2013	2014	2015
Säkrad andel av prognostiserat årsbehov	72%	25%	10%	8%

Koncernens totala elförbrukning för Lantmännen verksamheter uppgick år 2011 till ungefär 550 GWh (570). Totalt säkrad volym för 2012 uppgår till 379 GWh. Elcertifikat har prissäkrats till ungefär 80 procent avseende 2012 års behov. Koncernens gasbehov avseende år 2012 för Danmark och Sverige har prissäkrats med leveransavtal till cirka 50 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 +/-15 MSEK.

Etanolprissäkring

Etanolderivat har ingåtts under 2011 i syfte att minska resultatsvängningar som beror på variationer i etanolpriset och är hänförlig till Lantmännen Agro-etanol inom division Energi. Etanolen prissätts framför allt i EUR.

En förändring i etanolpriset med +/-10 procent skulle ge en förändring i resultatet på 0 MSEK och eget kapital förändras med +/-1 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 2011, inklusive utestående ränteswapar, har en vägd genomsnittlig räntebindningstid på drygt 4 månader (13).

En förändring av räntorna med +/-1 procentenhet skulle påverka värderingen av ränteswaparna utestående på balansdagen och därmed resultatet med +/-0 MSEK och eget kapital ökar/minskar med +/-19 MSEK.

REFINANSIERINGSRISK, LIKVIDITETSRISK OCH BETALNINGSBEREDSKAP

Med refinansieringsrisk avses risken att kostnaden blir högre och finansieringsmöjligheterna begränsade när lån och krediter ska omsättas. Likviditetsrisk är risker för att betalningsförpliktelser inte kan uppfyllas. Koncernen begränsar refinansieringsrisken genom god spridning på motparter och låneskuldens förfallotidpunkter. Den vägda genomsnittliga löptiden på lån hos kreditinstitut var vid årsskiftet 6,4 år (8,2).

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 Lantmännen finanspolicy och får ej understiga 1 500 MSEK. Vid årsskiftet uppgick koncernens totala betalningsberedskap till 1 615 MSEK (3 600).

Förfallostrukturen på skulder till kreditinstitut ¹⁾

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2011	2010	2011	2010
2011	-	408	-	308
2012	1 521	218	1 348	200
2013	1 093	1 164	1 075	1 145
2014	91	111	72	92
2015	1 590	2 232	1 571	2 097
2016-	2 098	2 423	1 997	2 317
Summa	6 393	6 556	6 063	6 159

¹⁾ Inklusive framtida ränteinbetalningar

fortsättning Not 22

Tabellen ovan inkluderar framtida odiskonterade räntebetalningar och lånens förfallostruktur är redovisad då betalning tidigast kan krävas. Lån i utländsk valuta har räknats om till SEK. För valutfördelning av skulder till kreditinstitut, se tabellen nedan.

Valutfördelning och förfallostruktur, skulder till kreditinstitut

MSEK	Totalt	2012	2013-2014	2015-2016	> 2016
EUR	946	182	18	323	423
DKK	3 255	561	125	1 239	1 329
SEK	2 127	713	1 041	370	4
USD	17	17	-	-	-
LVL	48	48	-	-	-
Summa	6 393	1 521	1 184	1 932	1 756
Varav ränta	999	363	157	104	375
Summa exkl. ränta	5 394	1 158	1 027	1 828	1 381

Valutaswapar hänförliga till skulder till kreditinstitut

MSEK	Koncernen		Modärföretaget	
	2011	2010	2011	2010
EUR	773	729	773	729
DKK	987	1 183	987	1 183
SEK	-3 167	-3 118	-3 167	-3 118
NOK	214	173	214	173
GBP	893	756	893	756
USD	247	213	247	213
LVL	32	32	32	32
Summa	-21	-32	-21	-32

Övriga räntebärande skulder, sparmedel och kapitalkonto

I övriga kortfristiga skulder ingår medlemmars sparmedel med 757 MSEK (768). Inlåning via kapitalkonto uppgår till 1 573 MSEK (1 168) varav 919 MSEK (630) 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 leasingsskulder, totalt 421 MSEK (201).

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 för tid. Den 31 december 2011 uppgick soliditeten till 41,1 procent (38,6), nettolåneskuld/EBITDA till 3,5 (3,4) och räntetäckningsgraden till 3,3 (3,2) gånger beräknat på helåret.

Förfallostruktur derivatinstrument, nominella belopp 2011-12-31

MSEK	2012	2013	2014	2015-	Verkligt värde
Valutaderivat	-3 694	17	-	-	19
Räntederivat	241	241	541	225	-25
Energiderivat	119	33	3	-	-24
Råvaruderivat	-763	8	-	-	36
Etanolderivat	-11	-	-	-	1
Totalt	-4 107	299	544	225	6

Förfallostruktur derivatinstrument, nominella belopp 2010-12-31

MSEK	2011	2012	2013	2014-	Verkligt värde
Valutaderivat	-4 054	-17	1	-	21
Räntederivat	274	-	-	529	-12
Energiderivat	261	118	-	-	102
Råvaruderivat	-752	-3	-	-	-154
Etanolderivat	-75	-	-	-	-1
Totalt	-4 346	98	1	529	-44

KREDIT- OCH MOTPARTSRISK

Kredit- och motpartsrisik 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 fastställd 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 motpartsrisik och övrigt ömsidigt 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 även en god spridning genom att koncernen har olika verksamhetsgrenar, verkar i flera länder och på olika marknader. Lantmännen har också en aktiv uppföljning av kundfordringar över bolagsgränser i koncernen för att minimera kundförluster samt för att säkerställa betalningsprecision.

Inom Lantmännen Kronfågel AB, Lantmännen Cerealia AB, Lantmännen Doggy AB samt Lantmännen Unibake Sweden AB säljs delar av kundfordringarna vidare till Nordea Finans Sverige AB utan regress. Sålda fordringar per årsskiftet uppgick till 224 MSEK.

Lantmännen Finans AB överlåter löpande leasing- och avbetalningsavtal till ML Rental AB, ett dotterbolag till Swedbank. ML Rental har begränsad regressrätt. Per 2011-12-31 uppgick regressrätten till 43 (59) MSEK. I Koncernens balansräkning är posten upptagen dels som kortfristiga fordringar, dels som upplupen kostnad.

Beträffande förfallna kundfordringar och avsättningar, se not 18.

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i balansräkningen per 31 december 2011

Avseende räntebärande tillgångar och skulder överensstämmer moderföretaget i allt väsentligt med vad som gäller för koncernen varför ingen särskild uppgift lämnas för moderföretaget.

Tillgångar, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Derivat med positivt verkligt värde	67	17	-	84
Övriga finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	247	-	106	353
Summa tillgångar	314	17	106	437
Skulder				
Derivat med negativt verkligt värde	56	30	-	86
Övriga finansiella skulder värderade till verkligt värde	-	-	-	0
Summa skulder	56	30	0	86

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

fortsättning Not 22

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per värderingskategori

2011-12-31	Innehav värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	Derivat som används i säkringsredovisning	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
TILLGÅNGAR							
Finansiella anläggningstillgångar							
Andra aktier och andelar	106	-	217	-	-	323	323
Finansiella placeringar	30	159	-	3	-	192	192
Omsättningstillgångar							
Kortfristiga fordringar							
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	-	4 587	-	67	-	4 654	4 654
Räntebärande fordringar	-	105	-	14	-	119	119
Likvida medel							
Kassa och bank	-	739	-	-	-	739	739
Summa finansiella tillgångar	136	5 590	217	84	-	6 027	6 027
EGET KAPITAL OCH SKULDER							
Långfristiga skulder							
Räntebärande skulder	-	-	-	29	4 541	4 570	4 553
Övriga långfristiga skulder	-	-	-	4	-	4	4
Kortfristiga skulder							
Räntebärande skulder	-	-	-	1	3 641	3 642	3 642
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	-	-	-	52	3 834	3 886	3 886
Summa finansiella skulder	-	-	-	86	12 016	12 102	12 085

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per värderingskategori

2010-12-31	Innehav värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	Derivat som används i säkringsredovisning	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
TILLGÅNGAR							
Finansiella anläggningstillgångar							
Andra aktier och andelar	156	-	313	-	-	469	469
Finansiella placeringar	9	184	-	-	-	193	193
Övriga anläggningstillgångar	-	-	-	18	-	18	18
Omsättningstillgångar							
Kortfristiga fordringar							
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	-	4 434	-	97	-	4 531	4 531
Räntebärande fordringar	-	123	-	16	-	139	139
Likvida medel							
Kassa och bank	-	869	-	-	-	869	869
Summa finansiella tillgångar	165	5 610	313	131	-	6 219	6 219
EGET KAPITAL OCH SKULDER							
Långfristiga skulder							
Räntebärande skulder	-	-	-	12	5 084	5 096	5 098
Övriga långfristiga skulder	-	-	-	30	-	30	30
Kortfristiga skulder							
Räntebärande skulder	-	-	-	0	2 299	2 299	2 299
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	-	-	-	166	3 816	3 982	3 982
Summa finansiella skulder	-	-	-	208	11 199	11 407	11 409

NOT 23 PENSIONER

Inom Lantmännen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner. De förmånsbestämda planerna, som redovisas i Lantmännens balansräkning, är såväl fonderade som ofonderade. De mest omfattande förmånsbestämda planerna avser så kallade PRI-pensioner i Sverige. Dessa planer har varit ofonderade, men kreditförsäkrade via PRI Pensionsgaranti, fram till och med mitten av december 2011 då Lantmännen placerade tillgångar i en pensionsstiftelse för tryggnad av dessa förpliktelser. Överförda tillgångar till stiftelsen motsvarade värdet på förpliktelserna den sista november 2011. Förpliktelserna är, som tidigare, också kreditförsäkrade via PRI Pensionsgaranti, men till en lägre kostnad än tidigare. PRI Pensionsgaranti är ett ömsesidigt försäkringsbolag som garanterar de anställdas framtida pensioner. I och med att tillgångarna finns avskilda i en särskild stiftelse kan förpliktelserna reduceras med marknadsvärdet på tillgångarna i stiftelsen vid redovisning i balansräkningen.

Förmånsbestämda förpliktelser och värdet av förvaltningstillgångar i koncernen:

Förmånsbestämda pensionsplaner MSEK	2011	2010
<i>Ofonderade planer:</i>		
Förpliktelser enligt svenska PRI Pensionsgaranti planer	-	1 691
Övriga ofonderade förpliktelser	37	51
Summa, ofonderade planer	37	1 742
<i>Fonderade planer</i>		
Förmånsbestämda förpliktelser enligt svenska PRI Pensionsgaranti planer	1 862	-
Övriga förmånsbestämda förpliktelser	128	133
Förvaltningstillgångars verkliga värde	-1 680	-99
Summa nettovärde, fonderade planer	310	34
Avsättning för pensioner, nettovärde	347	1 776

Pensionskostnad MSEK	2011	2010
<i>Förmånsbestämda planer</i>		
Kostnader för pensioner intjänade under året	41	44
Räntekostnad	81	76
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-5	-5
Reduceringar och regleringar	-4	-20
Kostnad förmånsbestämda planer	113	95
Kostnad avgiftsbestämda planer	254	301
Total kostnad avseende pensioner	367	396
<i>Kostnaden redovisas på följande rader i resultaträkningen</i>		
Personalkostnader	291	325
Finansiella kostnader	76	71
Total kostnad avseende pensioner	367	396

Pensionsplaner fördelat per land:

	2011			2010		
	Förpliktelser	Förvaltnings- tillgångar	Pensions- skuld	Förpliktelser	Förvaltnings- tillgångar	Pensions- skuld
Sverige ¹⁾	1 870	-1 578	292	1 713	-	1 713
Norge	131	-102	29	136	-99	37
Tyskland	25	-	25	25	-	25
Nederländerna, Polen	1	-	1	1	-	1
Summa	2 027	-1 680	347	1 875	-99	1 776

¹⁾ 1 578 MSEK inbetalades till den nybildade pensionsstiftelsen under 2011.

Följande sammanställning förklarar hur förpliktelser, tillgångar och nettobeloppet har förändrats under året

MSEK	2011			2010		
	Förmånsbaserade förpliktelser	Förvaltnings- tillgångar	Netto	Förmånsbaserade förpliktelser	Förvaltnings- tillgångar	Netto
Ingående balans	1 875	-99	1 776	2 005	-95	1 910
Kostnader för förmånsbestämda planer under året	122	-	122	120	-	120
Utbetalning av ersättningar	-85	5	-80	-81	5	-76
Inbetalning av avgifter från arbetsgivaren ²⁾	-	-1 585	-1 585	-	-3	-3
Effekter av förvärvade/avytrade verksamheter	-	-	0	-4	-	-4
Reduceringar och regleringar	-4	0	-4	-20	0	-20
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-	-5	-5	-	-5	-5
Aktuariella vinster och förluster ³⁾	118	4	122	-131	-7	-138
Övrigt	1	-	1	0	0	0
Omräkningsdifferens	0	0	0	-14	6	-8
Utgående balans, pensionsskuld	2 027	-1 680	347	1 875	-99	1 776
Varav ofonderade planer			37			1 742
Varav fonderade planer			310			34

²⁾ Av inbetalningarna 2011 avser 1 578 MSEK inbetalningar gjorda till den svenska pensionsstiftelse som bildats under året.

³⁾ Under 2011 uppgick aktuariella vinster och förluster baserat på erfarenhet till 1 MSEK vad gäller förpliktelserna och 4 MSEK vad gäller tillgångarna.

fortsättning Not 23

Specifikation av förvaltningstillgångar på verkligt värde och i procent av totala förvaltningstillgångar

	2011 MSEK	2010 MSEK	2011 %	2010 %
Fastigheter	1 073	16	64%	16%
Finansiella placeringar, långa	174	29	10%	29%
Finansiella placeringar, korta	225	24	13%	24%
Aktier	18	14	1%	14%
Kassa, likvida medel	190	16	11%	16%
Totalt	1 680	99	100%	100%

Avkastning förvaltningstillgångar

MSEK	2011	2010
Verklig avkastning på förvaltningstillgångar	1	12
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	5	5

Aktuariellt resultat för förvaltningstillgångar under året	2011	2010
	-4	7

Aktuariella antaganden ⁴⁾

MSEK	2011	2010	2009
Diskonteringsränta	4,0%	4,5%	4,0%
Framtida löneökningar	3,0%	3,0%	3,2%
Inflation	2,0%	2,0%	2,0%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	5,0%	5,1%	6,0%

⁴⁾ Vägt genomsnitt, som överensstämmer med svenska antaganden då svenska planer dominerar.

Sammanställning vissa poster över flera år ⁵⁾

MSEK	2011	2010	2009
Förmånsbestämda förpliktelse	2 027	1 875	2 005
Förvaltningstillgångars verkliga värde	-1 680	-99	-95
Underskott, redovisad pensionseskuld	347	1 776	1 910

Förändringar redovisade i Övrigt totalresultat

MSEK	2011	2010
Utfallsbaserad justering av förpliktelsen	-1	26
Utfallsbaserad justering av värdet på förvaltningstillgångar	-4	7
Effekter av ändrade aktuariella antaganden	-117	105
Summa aktuariella vinster (+), förluster (-)	-122	138
Särskild löneskatt på aktuariella vinster, förluster	-34	31
Summa	-156	169
Skatt på ovanstående poster	40	-45
Totalt redovisat i Övrigt totalresultat	-116	124

⁵⁾ Redovisas från övergången till redovisning enligt IFRS redovisningsstandard, som gjordes per 2009-01-01.

Förväntade betalningar av pensioner avseende förmånsbestämda pensionsplaner under 2012 uppgår till 90 MSEK.

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 likhet med tidigare år inte lämna den information som krävs för att redovisa dessa förmåner som förmånsbestämda planer. Pensionsplanen enligt ITP, som trygkas genom försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Av kostnaden ovan för avgiftsbestämda planer, 254 MSEK (301), avser 49 MSEK (54) 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 113 procent (146). 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, 2011	Garanti- åtaganden	Försäkrings- tekniska avsättningar	Struktur åtgärder	Övrigt	Total
Redovisat värde vid periodens ingång	91	53	305	120	569
Avsättningar som gjorts under perioden	85	6	117	50	258
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-56	-	-80	-35	-171
Omklassificeringar	-	-	-	0	0
Återfört under perioden	-	-14	-36	-24	-74
Omräkningsdifferenser	0	-	-	0	0
Redovisat värde vid periodens utgång	120	45	306	111	582
Varav långfristiga avsättningar					273
Varav kortfristiga avsättningar					309

Av långfristiga avsättningar förväntas 224 MSEK användas 2014 och framåt.

I periodens avsättningar inkluderas ökning av tidigare befintliga avsättningar.

Av årets avsättningar för strukturåtgärder är merparten hänförlig till det effektiviseringsprogram som startat under hösten 2011 inom affärsområde Unibake i division Livsmedel.

I avsättningar för strukturåtgärder ingår reserv för nedläggning av spannmåls-silor (Blåljus).

I koncerner av Lantmännens 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 bedöms som sannolik motsvarande belopp som avsättning.

NOT 25 LEVERANTÖRSSKULDER OCH ANDRA RÖRELSESKULDER

MSEK	2011	2010
Leverantörsskulder	3 834	3 816
Rörelseskulder till intresseföretag	16	9
Övriga kortfristiga skulder	915	997
Derivatinstrument	52	166
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	1 461	1 597
Summa	6 278	6 585

Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	2011	2010
Upplupna personalrelaterade kostnader	501	490
Skuld avseende rabatter, bonus	112	48
Övriga upplupna kostnader	820	873
Förutbetalda intäkter	28	186
Summa	1 461	1 597

NOT 26 LEASINGÅTAGANDEN

Koncernen är såväl leasetaagare som leasegivare. Koncernen som leasegivare redovisas i not 27 Kundfinansiering. I denna not redovisas koncernens åtaganden som leasetaagare. Inom koncernen finns såväl operationella som finansiella leasingåtaganden.

Operationell leasing

Redovisad kostnad för operationella leasar

MSEK	2011	2010
Minimileaseavgifter	197	118
Variabla avgifter	4	2
Summa	201	120

Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningsbara operationella leasar.

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2011	2010
Inom ett år	104	17
Mellan ett och fem år	359	28
Senare än fem år	593	11
Summa	1 056	56

Företag inom Lantmännen är hyresgäster i fastigheter som ägs av Lantmännens pensionsstiftelse. Årshyran för dessa uppgår till 76 MSEK under 2012. 30 procent av hyreskontrakten löper till och med 2020/2021 och 69 procent till och med 2025 och ingår i ovanstående tabell.

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	2011			2010		
	Amor- tering	Ränta	Total avgift	Amor- tering	Ränta	Total avgift
Inom ett år	104	3	107	21	3	24
Mellan ett och fem år	204	8	212	78	8	86
Senare än fem år	27	3	30	25	5	30
Summa	335	14	349	124	16	140

Under året har totalt 13 MSEK (15) betalats i minimileaseavgifter och 0 MSEK (0) i variabla avgifter avseende finansiell leasing. Av minimileaseavgifterna har 3 MSEK (3) redovisats som ränta och resterande del som amortering av skuld. Ökningen under året hänför sig främst till det under 2010 förvärvade bolaget Könicke Baumaschinen i Tyskland och den slutligt fastställda förvärvsbalansen i bolaget. Redovisat värde per balansdagen avseende de leaseade tillgångarnas värde framgår av not 12, Materiella anläggningstillgångar.

NOT 27 KUNDFINANSIERING

Kundfinansiering avser främst finansiering av Lantmännens försäljning till slutkund av lantbruks- och entreprenadmaskiner.

Lantmännen Finans ABs utestående fordringar avseende avbetalningskontrakt uppgick vid årsskiftet till 1 MSEK (4), varav 1 MSEK (4) förfaller till betalning under det närmaste kalenderåret.

Inom division Maskin fanns minimileaseavgifter för uthyrning av anläggningsmaskiner som omfattas av icke uppsägningsbara operationella leasingavtal på 47 MSEK, där 10 MSEK förfaller efter 2012.

Finansiella leasingavtal

För tillgångar som hyrs ut via finansiella leasingavtal gäller följande framtida leasingbetalningar och förfallotider:

MSEK	2011		2010	
	Bruttoin- vestering	Nuvärde av framtida minimilease- avgifter	Bruttoin- vestering	Nuvärde av framtida minimilease- avgifter
Inom ett år	4	4	2	2
Mellan ett och fem år	-	-	7	3
Senare än fem år	-	-	-	-
	4	4	9	5
Ej intjänade finansiella intäkter		-		4
Summa	4	4	9	9

NOT 28 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÄENDE

Föreningens styrelseledamöter har ett betydande inflytande över moderföretaget och är därmed att betrakta som närstående. En ekonomisk förening har till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom handel med dessa. Inköp och försäljning av varor och tjänster görs därför med enskilda styrelseledamöter, som också är medlemmar i föreningen. På samma sätt medverkar enskilda styrelseledamöter i finansieringen av föreningen. Samtliga dessa transaktioner har skett i enlighet med föreningens ändamål och till de villkor som gäller för andra medlemmar. Beloppsuppgifter lämnas därför inte om dessa transaktioner.

Löner och liknande till ledande befattningshavare redovisas i not 5. Utdelning från dotterföretag och intresseföretag framgår av not 36.

Forordningar på och skulder till intresseföretag framgår av noterna 16, 18, 19 och 25.

	2011	2010
Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, %	13	12
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	9	8
Köp av varor och tjänster från intresseföretag, MSEK	365	418
Försäljning av varor och tjänster till intresseföretag, MSEK	17	35
Överföring av kapital till "Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden"	1 578	-
Försäljning av fastigheter till pensionsstiftelsen	1 057	-

NOT 29 STATLIGA STÖD

MSEK	2011	2010
Erhållna bidrag som redovisats som intäkt	3	7
Erhållna bidrag som reducerat kostnader	14	12
Summa	17	19
Under året erhållna bidrag som reducerat värdet på anläggningstillgångar	0	3
Erhållna bidrag som redovisas som förutbetalda intäkt per bokslutsdagen	6	0

NOT 30 FÖRVÄRV OCH AVYTTRINGAR

Förvärv

Under 2011 har inga förvärv av dotterföretag gjorts.

Förvärv 2010	Verksamhet	Förvärvs-tidpunkt	Förvärvs-pris MSEK	Förvärvsrelaterade kostnader, MSEK	Goodwill, MSEK	Övriga immateriella tillgångar, MSEK	Års-omsättning, MSEK	Antal anställda	Förvärvad andel	Innehav efter förvärv
Bakehouse Ltd	Livsmedel	jun-10	36	-	- ¹⁾	- ¹⁾	157	51	37%	100%
Königke Baumaschinen GmbH & Co. KG	Anläggningsmaskiner	okt-10	134 ²⁾	17	- ³⁾	90 ³⁾	1 500 ⁴⁾	200	100%	100%

¹⁾ I samband med förvärv i bolaget under 2009 värderades minoritetens andel till verkligt värde och "full goodwill" redovisades. Något ytterligare värde på goodwill tillkom därför inte vid förvärvet av minoritetsandelen under 2010. Omvärdering av minoriteten till verkligt värde 2009 gav ett positivt omvärderingsresultat på 63 MSEK.

²⁾ Förvärvet gjordes genom att Lantmännen löste lån till säljaren.

³⁾ Förvärvsbalansen fastställdes under 2011 och preliminärt redovisad goodwill på 69 MSEK omallokerades till leverantörsrelationer, som värderades till 90 MSEK samtidigt som en uppskjuten skatteskuld på 21 MSEK redovisades.

⁴⁾ Under 2010 uppgick omsättningen till 439 MSEK och resultat efter skatt till -13 MSEK. Verksamheten har under 2011, som planerat, integrerats i det sedan tidigare ägda tyska bolaget Swecon Baumaschinen och upplysning om beräknat helårsresultat har därför inte varit praktiskt genomförbart.

Företagen konsolideras som dotterföretag enligt förvärvsmetoden. Inga delar av de förvärvade företagen har eller planeras bli avyttrade.

För information om verkligt värde på nettotillgångar i förvärvade verksamheter, se not 32:2 till kassaflödesanalysen, sidan 133.

Avyttringar

Under året har följande avyttringar gjorts avseende dotterföretag.

Avyttringar 2011 ¹⁾	Försäljnings-tidpunkt	Konsoliderad, omsättning 2011, MSEK	Medeltal anställda 2011	Avyttrad andel	Innehav efter avyttring
Kajan 18 i Luleå Fastigheter AB	jun-11	0	0	50%	50%
Lantmännen Alfa AB	dec-11	21	0	100%	0
Fastighetsaktiebolaget Kungsholmsgatan 160	dec-11	31	0	100%	0
Lantmännen Fastigheter i Jönköping AB	dec-11	4	0	100%	0

¹⁾ Samtliga under 2011 avyttrade verksamheter avser fastighetsbolag och redovisas hos Lantmännen som försäljning av materiella anläggningstillgångar. Detta framgår även av koncernens kassaflödesanalys. Samtliga bolag, utom Kajan 18, har sålts till "Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden".

Avyttringar 2010	Försäljnings-tidpunkt	Konsoliderad, omsättning 2011, MSEK	Medeltal anställda 2011	Avyttrad andel	Innehav efter avyttring	
Lantmännen Ecobrånslé	Energi	maj-10	11	1	100%	0
Conagri	IS/IT	jun-10	92	87	100%	0
SeedGard	Växtförfärdling	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

De avyttringar som gjorts under 2010 och 2011 avser inte verksamheter av väsentligt värde och har därför inte klassificerats eller redovisats som avvecklade verksamheter.

För information om verkligt värde på nettotillgångar i avyttrade verksamheter, se not 32:3 till kassaflödesanalysen, sidan 133.

NOT 31 STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER

MSEK	För egna skulder			Totalt ställda säkerheter	
	Finansiella skulder	Övriga skulder	Övriga åtaganden	2011	2010
Fastighetsinteckningar	838	-	-	838	1 122
Företagsinteckningar	10	-	-	10	10
Bankräkningar	-	-	61	61	28
Övrigt	2	-	-	2	5
Summa	850	0	61	911	1 165

För moderföretags skulder har fastighetsinteckningar motsvande 668 MSEK (966) lämnats, varav 315 MSEK (689) avser fastigheter som ägs av dotterföretag. Fastighetsinteckningar motsvarande 294 MSEK har tillfälligt ersatts med bankgarantier i samband med överlåtelser till Lantmännen Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden.

MSEK	2011	2010
Ansvarsförbindelser		
Borgensförbindelser för		
- intresseföretag	173	178
- övriga	418	594
Övriga ansvarsförbindelser	341	88
Summa	932	860

Den under 2009 avyttrade svenska färskbrödsverksamheten 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	2011	2010
1) Betalda räntor och erhållen utdelning		
Erhållen utdelning	5	20
Erhållen ränta	194	119
Betalad ränta	-249	-240
Summa	-50	-101
2) Förvärv av verksamheter ¹⁾		
Förvärvade tillgångar och skulder		
Materiella anläggningstillgångar	-	191
Immateriella anläggningstillgångar	-	69
Finansiella tillgångar	-	21
Varulager	-	114
Rörelsefordringar	-	135
Likvida medel	-	0
	-	530
Avsättningar	-	80
Finansiella skulder	-	315
Rörelseskulder	-	215
	-	530
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
Likvida medel i förvärvade verksamheter	-	0
Påverkan på likvida medel	-	225
3) Avyttring av verksamheter ²⁾		
Avyttrade tillgångar och skulder		
Materiella anläggningstillgångar	-	130
Immateriella anläggningstillgångar	-	3
Finansiella tillgångar	-	2
Varulager	-	30
Rörelsefordringar	-	60
Likvida medel	-	0
	-	225
Innehav utan bestämmande inflytande	-	9
Lån	-	20
Rörelseskulder	-	89
Realisationsresultat	-	-13
	-	105
Erhållen köpeskilling	-	120
Likvida medel i avyttrade verksamheter	-	0
Påverkan på likvida medel	-	120
4) Investeringar		
Under året har investering i materiella anläggningstillgångar via finansiella leasingavtal uppgått till 33 MSEK (112) i koncernen.		
5) Likvida medel		
Kassa och bank	397	508
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	342	361
Summa	739	869

¹⁾ Inga förvärv under 2011.

²⁾ Avyttrade verksamheter 2011 avser endast fastighetsverksamhet som redovisas som försäljning av fastigheter.

Koncernens totala betalningsberedskap uppgick vid årets slut till 1 615 MSEK (3 600).

Noter till moderföretaget

NOT 33 INTÄKTERNAS FÖRDELNING

MSEK	2011	2010
Nettoomsättning		
Varuförsäljning	8 634	8 636
Tjänsteuppdrag	326	321
Övrigt	2 097	1 590
Summa	11 057	10 547
Övriga rörelseintäkter		
Realisationsvinster	34	167
Uthyrningsverksamhet	40	87
Övrigt	224	252
Summa	298	506

Av moderföretagets totala nettoomsättning avser cirka 15 procent (13) kunder utanför Sverige.

I moderföretagets realisationsvinster ingår vinster från försäljning av fastigheter med 34 MSEK (167).

NOT 34 ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNING TILL REVISORER

MSEK	2011	2010
Ernst & Young		
Revisionsuppdrag	4	4
Skatterådgivning	2	0
Övriga tjänster	6	1
Summa	12	5
Förtroendevalda		
Revisionsuppdrag	1	1

NOT 35 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 36.

MSEK	2011	2010
Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, %	9	11
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	19	15
Köp av varor och tjänster från intresseföretag, MSEK	361	408
Försäljning av varor och tjänster till intresseföretag, MSEK	14	26

Leasingåtaganden

I rörelsens kostnader ingår kostnader för operationella leasingkontrakt med 9 MSEK (6). Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningbara operationella leasar.

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2011	2010
Inom ett år	9	8
Mellan ett och fem år	15	15
Senare än fem år	6	6
Summa	30	29

NOT 36 RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG OCH INTRESSEFÖRETAG

Resultat från andelar i koncernföretag

MSEK	2011	2010
Utdelning	714	469
Realisationsvinst vid avyttring av andelar	0	25
Realisationsförlust vid avyttring av andelar	0	-7
Nedskrivningar	-183	-
Summa	531	487

2011 har utdelning erhållits från bland annat Lantmännen Cerealia AS, 166 MSEK, Lantmännen Unibake Norge AS, 48 MSEK, Lantmännen Invest AB, 211 MSEK, och SW Seed AB, 250 MSEK.

Se även not 43, sidan 137 vad gäller nedskrivning.

Resultat från andelar i intresseföretag

MSEK	2011	2010
Utdelning	21	0
Realisationsvinst vid avyttring av andelar	0	-
Realisationsförlust vid avyttring av andelar	-	-4
Nedskrivningar	-	-1
Summa	21	-5

Utdelning från Reiffeisen Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel) har erhållits med 21 MSEK.

**NOT 37 RESULTAT FRÅN ÖVRIGA VÄRDEPAPPER OCH FORDRINGAR SOM
ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR**

MSEK	2011	2010
Utdelning	4	16
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	19	40
Övrigt	-1	7
Summa	22	63

Utdelning har erhållits huvudsakligen på aktier i Swedbank AB och Copenhagen Malmö Port AB. Realisationsvinsten kommer huvudsakligen från likvidation av Malmö Hamn AB, vilken dels gav en kontantutdelning, dels en värderingsvinst avseende utdelning av aktier i Copenhagen Malmö Port AB. Under Övrigt redovisas resultat från andelar i Accent Equity 2003 KB.

NOT 38 VALUTAKURSDIFFERENSER SOM PÅVERKAT RESULTATET

MSEK	2011	2010
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	-38	16
Valutakursdifferenser på finansiella poster ¹⁾	-	404
Summa	-38	420

¹⁾ Redovisade i Räntekostnader och liknande resultatposter i resultaträkningen.

NOT 39 SKATTER

Skatt på årets resultat MSEK	2011	2010
Aktuell skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Periodens skattekostnad/intäkt	-	-
Summa aktuell skatt	0	0
Uppskjuten skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Uppskjuten skatt avseende förändring i temporära skillnader	-11	19
Uppskjuten skatteintäkt i under året aktiverat underskottsavdrag	33	-
Uppskjuten skattekostnad till följd av utnyttjande av tidigare aktiverat underskottsavdrag	-13	-183
Summa uppskjuten skatt	9	-164
Summa redovisad skattekostnad	9	-164

fortsättning Not 39

Avstämning av effektiv skatt	2011		2010	
	Procent	MSEK	Procent	MSEK
Resultat före skatt		519		1 168
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	26,3%	-136	26,3%	-307
Ej avdragsgilla kostnader	4%	-19	1%	-7
Nedskrivning av aktier	9%	-48	-	-
Skattefria realisationsresultat	-1%	5	-1%	10
Skattefria utdelning	-37%	194	-10%	120
Andra ej skattepliktiga intäkter	-1%	3	0%	0
Skattemässigt avdragsgill insatsutdelning	-4%	22	-2%	18
Övrigt	2%	-12	0%	2
Redovisad effektiv skatt	-2%	9	5%	-164

**Uppskjuten skattefordran/skatteskuld
MSEK**

	2011	2010
Byggnader och mark	-5	8
Övriga avsättningar	30	28
Underskottsavdrag	117	97
Summa, netto uppskjuten skattefordran	142	133

**Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader
och underskottsavdrag 2011**

MSEK	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultat- räkningen	Belopp vid årets utgång
Byggnader och mark	8	-13	-5
Övriga avsättningar	28	2	30
Underskottsavdrag	97	20	117
Summa	133	9	142

Underskottsavdrag

Vid utgången av året fanns underskottsavdrag på 444 MSEK (369), som i sin helhet beaktats vid beräkning av uppskjuten skattefordran, och som inte är tidsbegränsad.

NOT 40 IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Patent, licenser och varumärken		Balanserade utvecklings- kostnader	
	2011	2010	2011	2010
Ackumulerade anskaffningsvärden	262	262	105	51
Ackumulerade avskrivningar	-127	-114	-46	-33
Bokfört värde	135	148	59	18
Bokfört värde vid årets början	147	160	18	28
Investeringar	-	-	42	-
Årets avskrivning enligt plan	-12	-13	-12	-10
Omklassificering	-	-	11	-
Bokfört värde	135	147	59	18

NOT 41 MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	Mark ¹⁾		Byggnader		Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Akkumulerade anskaffningsvärden	95	108	783	812	3 089	3 098	530	572	43	32
Akkumulerade avskrivningar	-48	-50	-586	-592	-2 352	-2 278	-466	-493	-	-
Akkumulerade nedskrivningar	-	-	-25	-44	-174	-197	-19	-2	-	-
Bokfört värde	47	58	172	176	563	623	45	77	43	32
Bokfört värde vid årets början	58	63	176	173	623	575	77	88	32	178
Investeringar	-	-	-	-	-	-	-	-	96	123
Försäljningar och utrangeringar	-7	-3	-45	-5	-8	-2	0	-10	-	-7
Årets avskrivning enligt plan	-1	-1	-8	-11	-105	-120	-15	-17	-	-
Årets nedskrivningar	-	-	-	-9	0	-53	-	-	-	-
Omklassificeringar	-3	-1	49	28	53	223	-17	16	-85	-262
Bokfört värde	47	58	172	176	563	623	45	77	43	32

¹⁾ Inklusive markanläggningar.

NOT 42 FÖRVALTNINGSFASTIGHETER

MSEK	Mark ¹⁾		Byggnader		Summa förvaltningsfastigheter	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Akkumulerade anskaffningsvärden	25	23	152	213	177	236
Akkumulerade avskrivningar	-13	-10	-112	-136	-125	-146
Bokfört värde	12	13	40	77	52	90
Bokfört värde vid årets början	13	61	77	382	90	443
Investeringar	-	-	-	21	-	21
Försäljningar och utrangeringar	-3	-47	-12	-299	-15	-346
Årets avskrivning enligt plan	-	-1	-1	-4	-1	-5
Koncerninterna överlåtelse ²⁾	-1	-	-13	-23	-14	-23
Omklassificeringar	3	-	-11	-	-8	-
Bokfört värde	12	13	40	77	52	90

¹⁾ Inklusive markanläggningar.

²⁾ Under året har fastigheter överförts från Lantmännen ek för till fastighetsgruppen inom Lantmännenkoncernen.

Fastigheter där mindre än 10 procent av lokalytan utnyttjas för moderföretagets egen verksamhet, klassificeras som förvaltningsfastigheter.

Verkligt värde och dess förändring

MSEK	2011	2010
Verkligt värde vid årets början	258	1 086
Investeringar i fastigheterna	-	12
Avyttringar	-72	-362
Koncerninterna förvärv och försäljningar	16	-516
Värdoförändringar	9	18
Omklassificeringar	40	20
Verkligt värde vid årets slut	251	258

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	2011	2010
Hysesintäkter	23	27
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll	-11	-9
Driftsnetto	12	18

NOT 43 ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

MSEK	2011	2010
Ackumulerade anskaffningsvärden	7 407	7 045
Ackumulerade uppskrivningar	200	200
Ackumulerade nedskrivningar	-672	-488
Bokfört värde	6 935	6 757
Bokfört värde vid periodens början	6 757	5 621
Anskaffningar	461	1 191
Nedskrivningar	-183	-
Försäljningar	-	-55
Återbetalning	-100	-
Bokfört värde	6 935	6 757

Årets återbetalning avser återbetalat aktiekapital från Lantmännen Finans AB.

Årets anskaffning avser kapitaltillskott till Aspen Clean Fuels Ltd med 217 MSEK och Lantmännen Fastigheter AB med 14 MSEK. Resterande belopp avser huvudsakligen koncerninterna förvärv.

Årets nedskrivningar avser aktierna i SW Seed AB, 78 MSEK, Lantmännen Agroenergi AB, 73 MSEK, samt Lantmännen Invest AB, 32 MSEK. Nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Resultat från andelar i koncernföretag" och är främst en effekt av erhållna utdelningar.

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i koncernföretag 2011-12-31

Sammanställningen omfattar direktägda dotterföretag samt indirekt ägda dotterföretag med omsättning överstigande 200 MSEK.

Bolagsnamn	Organisationsnummer	Säte	Antal andelar	Andel i %	Redovisat värde, MSEK
Aktier och andelar i svenska dotterföretag					
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
Fastighets AB Slåtpricken AB	556831-3794	Stockholm	500	100,0	0
Gyllebo Gödning AB	556179-2911	Lidköping	2 000	66,7	0
Lantmännen Agrobränsle AB	556335-8372	Örebro	2 500	100,0	0
Lantmännen Agroenergi AB	556215-0606	Huskvarna	30 000	100,0	159
Lantmännen Agroetanol AB	556028-0611	Norrköping	50 000	100,0	266
Lantmännen Agrovärme AB	556229-5666	Enköping	10 000	100,0	2
Lantmännen AS-Faktor AB	556530-9720	Enköping	100	100,0	0
Lantmännen BioAgri AB	556056-1283	Enköping	20 000	100,0	3
Lantmännen Bygglant AB	556301-2771	Örebro	47 500	95,0	21
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	Vejle		100,0	
Rigas Dzirmavnieks, JSC	LV400030266	Rīga		95,4	
Lantmännen Doggy AB	556055-5129	Värgårda	103 625	100,0	156
Lantmännen Energi AB	556118-3954	Stockholm	400	100,0	54
LM Aspen AB	556329-9519	Göteborg		100,0	
Lantmännen Finans AB	556664-8118	Stockholm	2 000 000	100,0	200
Lantmännen Fastigheter AB	556017-8443	Stockholm	3 000	100,0	18
Lantmännen Invest AB	556003-3192	Stockholm	440 000	100,0	63
Lantmännen Krafft AB	556156-4039	Falkenberg	5 000	100,0	1
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	
LM Maskin Midt Norge AS	948130661	Stjørdal		100,0	
LMB Danmark A/S	75 297 319	Brøndby		100,0	
Lantmännen Reppe AB	556000-1538	Växjö	25 000	100,0	28
Lantmännen Solanum AB	556066-1687	Kävlinge	330 000	100,0	21
Lantmännen SW Seed AB	556001-5272	Svalöv	298 667	100,0	160
Swecon Baumaschinen GmbH	HR B1403	Düsseldorf		100,0	
Lantmännen SweHatch AB	556033-3386	Flyinge	30 000	100,0	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
Sjömärket i Västerås AB	556831-3695	Stockholm	500	100,0	0
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 dotterföretag					
Aspen Clean Fuels Ltd	05356409	England	100 001	100,0	218
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	Baar	199 997	100,0	22
Lantmännen Cerealia AS	910629085	Oslo	17 968 129	100,0	222
Lantmännen Unibake Holding A/S	37 249 211	Horsens	3 000 000	100,0	2 708
Lantmännen Unibake Denmark A/S	29 219 354	Horsens		100,0	
Lantmännen Unibake GmbH & Co KG	HRA 121351	Verden		100,0	
Lantmännen Unibake USA, Inc	36-4034179	USA		100,0	
Lantmännen 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					6 935

NOT 44 VÄRULAGER

MSEK	2011	2010
Råvaror och förnödenheter	1 212	1 371
Färdiga varor och handelsvaror	741	459
Förskott till leverantörer	0	0
Summa	1 953	1 830

Av lagrets totala värde avser 0 MSEK (257) varor värderade till nettoförsäljningsvärde.

NOT 45 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

MSEK	2011	2010
Förutbetalda kostnader	100	103
Upplupna intäkter	195	104
Summa	295	207

NOT 46 BOKSLUTSDISPOSITIONER, OBESKATTADE RESERVER

Obeskattade reserver, MSEK	2011	2010
Accumulerade avskrivningar utöver plan		
- Immateriella tillgångar	111	111
- Maskiner och inventarier	200	200
Summa	311	311

NOT 47 PENSIONER

Moderföretagets samtliga förmånsbestämda pensionsförpliktelser omfattas av Tryggandelagen.

Lantmännen bildade under hösten en pensionsstiftelse. Lantmännen ek förs pensionsförpliktelser, som tidigare redovisats under "Pensionsplan enligt PRI Pensionsgaranti" omfattas av stiftelsen. I december överförde Lantmännen ek för medel till pensionsstiftelsen motsvarande förpliktelsen den 30 november, 791 MSEK. I och med att dessa pensionsförpliktelser nu tryggas via en stiftelse, helt utanför Lantmännenkoncernen, nettoredo visas förpliktelsen mot Lantmännen ek förs andel av marknadsvärdet på tillgångarna i stiftelsen, 791 MSEK per 2011-12-31. Verkligt värde värdering av stiftelsens tillgångar görs av koncernexterna värderare. För ytterligare upplysningar om koncernens pensionsstiftelse se förvaltningsberättelsen, sid 84.

Pensionsskuld redovisad i balansräkningen fördelar sig enligt nedan:

MSEK	2011	2010
Pensionsförpliktelsernas värde avseende fonderade pensionsplaner	791	-
Verkligt värde på Lantmännen ek förs andel i pensionsstiftelse	-791	-
Nettoförpliktelse	0	0
Pensionsplan enligt PRI Pensionsgaranti, ofonderad	-	732
Övriga ej fonderade pensionsplaner	3	4
Summa	3	736

Specifikation avseende förändringar i redovisad pensionsskuld under året:

MSEK	2011	2010
Pensionsskuld vid årets början	736	731
Årets redovisade kostnader för pensioner	101	45
Pensionsutbetalningar	-43	-40
Avsättning till pensionsstiftelse	-791	-
Skuld vid årets slut	3	736

Beräkning av pensionsförpliktelse avseende fonderad pensionsplan, liksom redovisad pensionsplan enligt PRI Pensionsgaranti för 2010, är gjord av PRI Pensionsgaranti enligt aktuella antaganden fastställda av dem.

Specifikation av periodens kostnader avseende pensioner:

MSEK	2011	2010
<i>Pension i egen regi</i>		
Kostnad för intjänande av pensioner ¹⁾	69	9
Räntekostnader	32	37
Kostnad för pensionering i egen regi	101	46
<i>Pension genom försäkring</i>		
Försäkringspremier, motsvarande	54	62
Årets pensionskostnad, exklusive skatter	155	108

¹⁾ 2011 inklusive effekt av PRI Pensionsgarantis ändrade livslängdsantaganden med 54 MSEK.

MSEK	2011
Kostnader för pensioner redovisade som personalkostnad i rörelseresultatet	123
Kostnader för pensioner redovisade som räntekostnad i finansnettot	32
Summa	155

Verkligt värde för Lantmännen ek förs andel av tillgångar i stiftelse:

MSEK	2011
Fastigheter	530
Räntebärande tillgångar	174
Kassa, likvida medel	87
Summa	791

Nästa års förväntade utbetalningar avseende förmånsbestämda pensionsplaner uppgår till 45 MSEK.

NOT 48 ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR

MSEK	Strukturåtgärder
Redovisat värde vid periodens ingång	247
Avsättningar som gjorts under perioden	25
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-47
Återfört under perioden	-13
Redovisat värde vid periodens utgång	212

I periodens avsättningar inkluderas öknings av tidigare befintliga avsättningar.

Merparten av årets avsättningar avser effektiviseringsprogram inom division Lantbruk. Av avsättningen vid årets utgång avser 135 MSEK (148) beräknade kostnader för avveckling av siloanläggningar. Inga nya avsättningar för siloanläggningar har gjorts under 2011. Av totala avsättningar förväntas cirka en tredjedel nyttjas under 2012 medan resterande del inte förväntas nyttjas förrän tidigast om 3 år.

NOT 49 ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER

Övriga kortfristiga skulder innehåller skulder till medlemmar avseende spar-medel och kapitalkonto uppgående till 1 411 MSEK (1 306).

NOT 50 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

MSEK	2011	2010
Upplupna personalrelaterade kostnader	120	141
Upplupna räntor	26	23
Övriga upplupna kostnader	232	248
Förutbetalda intäkter	11	8
Summa	389	420

NOT 51 FINANSIELLA INSTRUMENT

MSEK	2011	2010
Aktier och andelar	143	131
Lånefordringar och kundfordringar		
Långfristiga räntebärande fordringar på dotterföretag	125	125
Långfristiga räntebärande fordringar på intresseföretag	2	2
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	114	154
Kundfordringar	2 085	2 101
Kortfristiga räntebärande fordringar hos dotterföretag	7 829	7 766
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	94	53
Kortfristiga placeringar	208	175
Kassa och bank	148	211
Summa	10 605	10 587
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde		
Långfristiga räntebärande skulder	4 121	4 771
Leverantörsskulder	1 746	1 652
Kortfristiga räntebärande skulder till dotterföretag	2 964	3 217
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	2 437	1 349
Summa	11 268	10 989

Ingen värdering och redovisning av derivatinstrument görs i moderföretaget. Koncernens samtliga derivatinstrument, utom de som avser etanol, innehas av moderföretaget. Förfallostruktur och verkligt värde för dessa framgår av not 22 på sidan 125. Se not 22 även för andra upplysningar om moderföretagets finansiella instrument.

NOT 52 STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER

MSEK	För egna skulder			Totalt ställda säkerheter	
	Finansiella skulder	Övriga skulder	Övriga åtaganden	2011	2010
Fastighetsinteckningar	353	-	-	353	425
Bankräkningar	-	-	61	61	28
Summa	353	0	61	414	453

Fastighetsinteckningarna utgör säkerhet för lån hos Realkredit Danmark. Inteckningar har under året delvis ersatts av inteckningar ställda av koncernföretag och bankgarantier.

Ansvarsförbindelser

MSEK	2011	2010
Borgensförbindelser för		
- koncernföretag	1 168	707
- intresseföretag	173	178
Övriga ansvarsförbindelser	341	88
Summa	1 682	973

Förändringen i borgensförbindelser ställda för koncernföretag avser främst ökade åtaganden för pensionsskuld. Ökningen i övriga ansvarsförbindelser avser främst ansvarsförbindelser gentemot tredje part för Swecon Anläggningsmaskiner AB och Swecon Baumaschinen GmbH.

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.

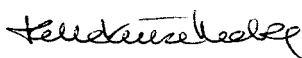
Stockholm den 23 februari 2012



Thomas Bodén
Ordförande



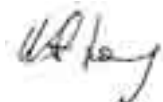
Bengt-Olov Gunnarson
Vice ordförande



Helle Kruse Nielsen



Per Lindahl



Nils Lundberg



Thomas Magnusson



Anitra Steen



Hans Wallemyr



Björn Wallin



Tommy Brunsärn



Gert Gustavsson



Tomas Welander



Per Olof Nyman
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 23 februari 2012

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 2 maj 2012.

Revisionsberättelse

Till föreningsstämman i Lantmännen ek för
Organisationsnummer: 769605-2856

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för Lantmännen ekonomisk förening för räkenskapsåret 2011. Föreningens årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 83-140.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionsd i Sverige. Det innebär att vi planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur föreningen upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i föreningens interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av föreningens finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att föreningsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för föreningen och för koncernen.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande föreningens vinst samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Lantmännen ekonomisk förening för räkenskapsåret 2011.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande föreningens vinst, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt lagen om ekonomiska föreningar.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner av föreningens vinst och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionsd i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande föreningens vinst har vi granskat om förslaget är förenligt med lagen om ekonomiska föreningar.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i föreningen för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot föreningen. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med lagen om ekonomiska föreningar, årsredovisningslagen eller föreningens stadgar.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Vi tillstyrker att föreningsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 23 februari 2012




Lars Träff
Auktoriserad revisor



Torvald Carlsson
Förtroendevald revisor



Lars Falck
Förtroendevald revisor



Anders Åbyhammar
Förtroendevald revisor

Föreningsstyrningsrapport

2011



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 lantbrukskooperativa 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 34 738 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 och bondestyrt företag ► sid 14

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 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 1 568 MSEK är 680 MSEK inbetalt och 888 MSEK har emitterats från utdelningsbart kapital i föreningen. Vid utgången av 2011 uppgick insatsskyldigheten för medlemmarna till 1 407 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 2011

Ordinarie föreningsstämma hölls den 4 maj i Stockholm. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Mandattiden gick ut för Birgitta Carlander, Bengt-Olov Gunnarson, Nils Lundberg, Anitra Steen och Hans Wallemyr. Stämman beslutade att styrelsen för Lantmännen ek för ska bestå av nio stämموvalda ledamöter samt föreningens verkställande direktör. Vid stämman omvaldes Bengt-Olov Gunnarson, Nils Lundberg, Anitra Steen och Hans Wallemyr. Till ny ledamot valdes Per Lindahl. 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 dag-arvoden och reseersättningar. Stämman utsåg även nio ledamöter till valberedningen för tiden fram till och med 2012 års ordinarie stämma.

Föreningsstämman beslutade om insatsutdelning med totalt 68 MSEK att fördelas på såväl inbetalt som emitterat insatskapital samt en insatsemission med totalt 177 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 utbetala återbäring och efterlikvid med 95 MSEK.

Totalt antal utsedda fullmäktige var 101 personer och samtliga var närvarande vid stämman. Samtliga styrelseledamöter och alla valda revisorer utom en var 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 2011

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 2011

Under 2011 har valberedningen bestått av nio personer, Per-Olof Malm, ordförande, Kjell Eriksson, vice ordförande samt, Håkan Christensson, Anders Hansson, Viktoria Josefsson, Sören Lundström, Karola Reuterström, Magnus Aaby-Eriksson och Christer Samuelsson. I samband med föreningsstämman den 4 maj avgick Anders Hansson, Magnus Aaby-Eriksson och Christer Samuelsson. Till nya ledamöter valdes Krister Andersson, Ann-Margret Assarsson och Anders Rickardsson. Vid konstituerande möte efter stämman omvaldes Per-Olof Malm till ordförande och till vice ordförande Kjell Eriksson. Medlemschefen är sekreterare i valberedningen.

Ägarrelationer

Avdelningen för Ägarrelationer har under året haft sju medarbetare; fem medlemsansvariga, redaktören för tidskriften Grodden och medlemschefen. Kostnaden för avdelningen och dess samtliga verksamhetsområden uppgick 2011 till cirka 35 MSEK. Distriktens kostnader uppgick till 14,7 MSEK av de 35 MSEK, varav fasta arvoden beslutade av föreningsstämman var 4,5 MSEK (30 procent) och 5,2 MSEK (35 procent)

var rörliga arvoden. Resterande 5 MSEK (34 procent) avser kostnader för distriktens olika aktiviteter.

Kostnaden för regional utbildningsverksamhet uppgick till 1,6 MSEK. Kostnaden för föreningsstämman, som också ingår i avdelningens ansvarsområde uppgick till cirka 2,2 MSEK. Övriga aktiviteter som hanteras av avdelningen är bland annat fullmäktigemöte, förtroenderåd, distriktsstyrelsekonferens, stämomalberedning och ägartidningen Grodden.

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 policyer samt övervakar att dessa följs och uppdateras. Styrelsen beslutar även om förvärv, avyttringar och större investeringar samt godkänner årsredovisning och delårsrapporter. Till styrelsens uppgifter hör även att utöva tillsyn över vd och att fortlöpande utvärdera koncernledningen. Styrelsen ska se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av föreningens verksamhet och ekonomiska ställning, att den externa informationen präglas av öppenhet och saktlighet, att det finns tillfredsställande kontroll av 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 fast-

ställs 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 2011

Sedan ordinarie föreningsstämma den 4 maj 2011 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 stämmodalda styrelseledamöterna har anställningsliknande förhållande med Lantmännen. Till ordförande har styrelsen utsett Thomas Bodén. Styrelsens sammansättning framgår av presentationen, se ► sid 149

Under året har styrelsen haft 19 sammanträden, varav 5 per telefon och 3 per capsulam. Av tabellen nedan framgår styrelseledamöternas närvaro vid mötena.

Under året har styrelsen bland annat fattat beslut om en omstrukturering av Lantmännens centrala funktioner för forskning och utveckling (FoU), samt att bilda en pensionsstiftelse för att trygga de pensionsåtaganden som avser svenska tjänstemän.

Vid 3 möten har föreningens revisorer deltagit.

Deltagare i koncernstyrelsemöten 2011

	17 jan	8 feb	17 feb	11 mar	7 apr	2 maj	4 maj	26 maj	8 jun	15-16 jun	20-21 jun	22 jul	31-1 sep	16 okt	27 okt	31 okt	8 dec	12 dec	16 dec
	Per Capsulam	Tele-möte					Konstituerande Tele-styrelsemöte	Tele-möte	Tele-möte		Tele-möte	Tele-möte	Tele-möte	Per Capsulam	Per Capsulam				
Thomas Bodén	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tommy Brunsårn	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Birgitta Carlander	●	●	●	●	●	●	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Bengt-Olov Gunnarson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gert Gustavsson	●	—	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Görgen Kier	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	—	—	—	—
Helle Kruse Nielsen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Per Lindahl	—	—	—	—	—	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nils Lundberg	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Thomas Magnusson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Anitra Steen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hans Wallemyr	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Björn Wallin	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tomas Welander	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	●
Per Strömberg	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	—	—	—	—	—	—
Per Olof Nyman	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	●	●	●	●

● Närvarande — Ej närvarande

Birgitta Carlander avgick som styrelseledamot 2011-05-04

Per Lindahl invaldes som styrelseledamot 2011-05-04

Görgen Kier avgick som styrelseledamot (arbetstagarrepresentant) 2011-10-27

Tomas Welander ny styrelseledamot (arbetstagarrepresentant) från och med 2011-12-16

Per Strömberg avgick som vd 2011-10-19

Per Olof Nyman tillträdde som tf vd 2011-10-19



Revisionsutskottet

Revisionsutskottet har till uppgift att vara beredningsorgan i frågor avseende riskbedömning, internkontroll, finansiell rapportering och revision samt har funktionen av att vara ett forum för dialog mellan olika parter såsom externrevision och internrevision. Utskottets arbete ska säkerställa att risker hanteras på rätt sätt, att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs samt att ändamålsenliga relationer upprätthålls med de externa revisorerna. Utskottet ska tillse att externa revisorers oberoende ställning upprätthålls och utvärdera revisionen och ge information till valberedningen om utfallet. Koncernens enhet för internrevision rapporterar direkt till revisionsutskottet.

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Birgitta Carlander, ordförande, samt Nils Lundberg och Hans Wallemyr. Utskottet består efter stämman den 4 maj av Nils Lundberg, ordförande, samt Anitra Steen 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 2011

	7 feb	29 apr	21 jul	26 okt
	Telemöte			
Birgitta Carlander	●	●	—	—
Nils Lundberg	●	●	●	●
Hans Wallemyr	●	—	●	●
Anitra Steen	—	—	●	●

● Närvarande — Ej närvarande

Birgitta Carlander avgick ur revisionsutskottet 2011-05-04

Anitra Steen invaldes i revisionsutskottet 2011-06-20

Ersättningsutskottet

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

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Thomas Bodén, ordförande, Helle Kruse Nielsen och Anitra Steen samt vd Per Strömberg som adjungerad ledamot. Efter föreningsstämman ersatte Bengt-Olov Gunnarson Anitra Steen som blev ledamot i Revisionsutskottet. 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 4 protokollförda möten under året. Av tabellen nedan framgår ledamöternas närvaro vid mötena.

Ersättningsutskottet, deltagande och antal möten 2011

	12 jan	17 feb	19 okt	16 dec
Thomas Bodén	●	●	●	●
Helle Kruse Nielsen	●	●	●	●
Anitra Steen	●	●	—	—
Bengt-Olov Gunnarson	—	—	●	●

● Närvarande — Ej närvarande

Anitra Steen avgick ur ersättningsutskottet 2011-06-20

Bengt-Olov Gunnarson invaldes i ersättningsutskottet 2011-06-20

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 affärliv.

Ägarutskottet, deltagande och antal möten 2011

	14 feb	19 apr	31 aug	28 nov
Bengt-Olov Gunnarson	●	●	—	—
Björn Wallin	●	●	●	●
Per Lindahl	—	—	●	●
Thomas Magnusson	●	●	●	●

● Närvarande — Ej närvarande

Bengt-Olov Gunnarson avgick ur ägarutskottet 2011-06-20

Per Lindahl invaldes i ägarutskottet 2011-06-20

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Bengt-Olov Gunnarson, ordförande, Thomas Magnusson och Björn Wallin. Utskottet består efter stämman den 4 maj av Björn Wallin, ordförande, Thomas Magnusson och Per Lindahl. Chefsjuristen deltar i utskottens möten. Ny chefsjurist efter Lena Weman är Tove Cederborg som började den 1 september. Koncernens medlemschef är sekreterare. Ledamöterna utses för ett år i taget.

Förutom att protokoll från ägarutskottets möten distribueras till styrelsen, rapporterar utskottets ordförande alla viktiga frågor muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde. Utskottet har haft fyra 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. Lantmännen koncernledning består för närvarande av 9 ledamöter efter att vd Per Strömberg valt att avsluta sin tjänst på Lantmännen. I normalfallet består koncernledningen av vd, divisionschefer och samtliga chefer för gemensamma funktioner. Koncernledningens sammansättning framgår av presentationen, se ► sid 152

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 2011 har Internrevision identifierat övergripande risker i koncernen, utfört granskningar både inom divisionerna och i de gemensamma funktionerna, samt upprättat en internrevisionsplan för 2012. 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

Revisorernas uppgift är att granska årsredovisning, koncernredovisning och bokföring samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Antalet ordinarie revisorer är fyra varav en auktoriserad och tre förtroendevalda. Samtliga revisorer utses av stämman för ett år i taget. 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.

Utöver den gemensamma legala revisionen som görs av samtliga revisorer granskar de förtroendevalda särskilt effektivitet och måluppfyllelse ur medlemssynpunkt.

Styrelsens rapport om intern kontroll avseende finansiell rapportering

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 143 har Lantmännens styrelse valt att endast uttala sig om hur den interna kontrollen organiserats.

Nedan följer en beskrivning av de viktigaste inslagen 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 Lantmännenkoncernen 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

som 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 2011 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 divisionerna. Utöver detta finns policyer för viktiga områden som definierar ansvar och befogenheter samt riktlinjer för tillvägagångssätt. Policyer 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

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 2 maj 2012.

Innehav av förlagsandelar och emissionsinsatser 31 dec 2011.

Thomas Bodén *Ordförande*

Noraström
Född: 1947
Ledamot sedan 2000
Andra uppdrag i Lantmännen: Scandinavian Farmers AB, Viking Malt Oy, Ersättningsutskottet
Utbildning: Företagsekonomi, pedagogik, sociologi, officersutbildning Flygvapnet
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Nöt- och lammkött, grovfoder, skog
Emissionsinsatser: 1 032 701 SEK
Emissionsinsatser närliggande: 20 741 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, Ersättningsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling, skog och vindkraft
Andra uppdrag: Stiftelsen Lantbruksforskning
Emissionsinsatser: 248 475 SEK*
Förlagsandelar: 100 000 SEK
Förlagsandelar närliggande: 50 000 SEK

Per Lindahl

Kristianstad
Född: 1964
Ledamot sedan 2011
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling med potatis och spannmål.
Slaktkycklinguppfostring
Andra uppdrag: ordf. Svensk Fågel, ordf. Hushållnings-sällskapet Kristianstad
Emissionsinsatser: 877 323 SEK

Helle Kruse Nielsen

Danmark
Född: 1953
Ledamot sedan 2010
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilekonom
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Andra uppdrag: Styrelseledamot i AkerBioMarine ASA, Gumlink A/S, Swedbank AB, Niels Adlers Stipendiefond, NewWaveGroup AB, Oriflame SA
Emissionsinsatser: 0

Niils Lundberg

Skivarp
Född: 1958
Ledamot sedan 2007
Andra uppdrag inom Lantmännen: Revisionsutskottet, Scandinavian Farmers
Utbildning: Ekonomagronom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling, Vindkraft
Andra uppdrag: Ljusterö Golf AB, Halmstadgården Vindpark AB
Emissionsinsatser: 2 002 620 SEK*
Förlagsandelar: 100 000 SEK*
Förlagsandelar närliggande: 90 000 SEK

Thomas Magnusson

Tävelsås
Född: 1950
Ledamot sedan 2005
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Lantbruks- och ekonomiutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Mjök, nötkött,
Andra uppdrag: Vice ordf. LRF Riksförbundsstyrelse, Cogeca Presidency
Emissionsinsatser: 136 885 SEK
Förlagsandelar: 20 000 SEK

Per Olof Nyman

t.f. verkställande direktör och koncernchef
Ekonomi- och finansdirektör
Ansvarig: Strategi och affärsutveckling
Född: 1956
Anställd: 2008
Utbildning: Civileingenjör Industriell ekonomi
Externa styrelseuppdrag: LRF Konsult, styrelseuppdrag i intressebolag; Viking Malt Oy, VK Mühlen AG
Förlagsandelar: 220 000 SEK

Anitra Steen

Stjärnhov
Född: 1949
Ledamot sedan 2009
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet
Utbildning: Fil kand med beteende- och samhällsvetenskaplig inriktning
Huvudsysselsättning: Konsult & styrelseuppdrag
Andra uppdrag: Ordförande Telge Inköp AB. Ordförande AB Svenska Spel och ledamot Drivhuset Sverige
Emissionsinsatser: 95 SEK

Hans Wallemyr

Falköping
Född: 1956
Ledamot sedan 2007
Andra uppdrag i Lantmännen: HaGe Kiel, Revisionsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse
Utbildning: Lantbruk- och ekonomiutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Vindkraft, växtodling med potatis, skog, uppfostring och utbildning av hopp- och dressyrhästar
Andra uppdrag: Åsle Vind AB, Källeberg Vind AB
Emissionsinsatser: 207 190 SEK*

Björn Wallin

Vattholma
Född: 1964
Ledamot sedan 2008
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Ekonomagronom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling
Andra uppdrag: HaGe Kiel
Emissionsinsatser: 942 166 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

Tomas Welander

Göteborg
Född: 1961
Ledamot sedan 2011
Representant för IF Metall
Huvudsysselsättning: Servicetekniker Swecan

Styrelsens sekreterare

Tove Cederborg

Chefsjurist
Född: 1964
Anställd: 2011
Utbildning: Jur kand, Lund 1992
Förlagsandelar: 0

Revisorer

Förtroendevalda

Torvald Carlsson

Gambleby
Född: 1951
Revisor sedan 2000
Utbildning: Agronomekonom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling, skog, integrerad grisproduktion
Emissionsinsatser: 188 558 SEK*

Lars Falck

Kristianstad
Född: 1962
Revisor sedan 2007
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling
Emissionsinsatser: 260 410 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: 142 121 SEK

Auktoriserad revisor

Lars Träff

Ernst & Young, Stockholm

* *Genom bolag*

Styrelse

För uppgifter om styrelsen se sid 149.



Thomas Magnusson

Per Lindahl

Per Olof Nyman

Helle Kruse Nielsen

Thomas Bodén

Nils Lundberg



Gert Gustavsson

Hans Wallemyr

Anitra Steen

Björn Wallin

Bengt-Olov Gunnarson

Tommy Brunsärn

Tomas Welanders



Koncernledning

Ledningen består av koncernchef, divisionschefer och chefer för gemensamma funktioner.

Per Olof Nyman

t.f koncernchef/vd, Ekonomi- och finansdirektör
Ansvarig: Strategi och affärsutveckling
Född: 1956
Anställd: 2008
Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi
Externa styrelseuppdrag: LRF Konsult, styrelseuppdrag i intressebolag; Viking Malt Oy, VK Mühlen AG
Förlagsandelar: 220 000 SEK

Per Arvidsson

Varuföledesdirektör
Född: 1962
Anställd: Från mars 2011
Utbildning: Civilingenjör Maskin, Industriell org. & Logistik

Johan Karlström

Chef division Livsmedel
Född: 1965
Anställd: 2010
Utbildning: Civilekonom
Externt styrelseuppdrag: DLF (Dagligvaruleverantörernas förbund), GS1 Sweden

Monika Lekander

Chef division Lantbruk
Född: 1953
Anställd: 2005
Utbildning: Civilingenjör kemi, företagsekonomi och marknadsföring
Förlagsandelar: 100 000 SEK

Håkan Pettersson

Chef division Maskin
Född: 1956
Anställd: 2002
Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi
Förlagsandelar: 10 000 SEK

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)
Förlagsandelar: 100 000 SEK

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

Tove Cederborg

Chefsjurist
Född: 1964
Anställd: 2011
Utbildning: Jur kand

Stefan Åström

t.f ekonomidirektör
(ej i bild)
Född: 1954
Anställd: 2005
Utbildning: Civilekonom
Förlagsandelar: 10 000 SEK

Ordlista och definitioner

Agrodrank • proteinrik foderråvara som produceras på Agroetanol i Norrköping.

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 periodens rörelseresultat dividerat med genomsnittligt operativt kapital.

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.

Biobränslen • Förnybara bränslen som produceras från levande organismer (biomassa) och därför inte orsakar något nettotillskott av koldioxid till atmosfären vid förbränning. Ved, bränslepellet, biogas samt etanol framställd från spannmål är exempel på biobränslen.

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 energi-användningen 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.

EGR • Avgasrening genom avgasåterföring (Exhaust Gas Recirculation).

Ett Lantmännen Lantbruk • ETT Lantmännen Lantbruk är ett åtgärdsprogram med syfte att öka lönsamheten genom att stärka konkurrenskraften och sänka kostnaderna.

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 skadedjursbekämpare 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 • Förnybara kontinuerligt och exempel på sådana är sol, vind, vatten och biobränslen.

GI • Glykemiskt index. Anger hur snabbt kolhydrater bryts ner i kroppen.

GRI • Global Reporting Initiative. 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 utgående balans varje månad som ingår i den redovisade perioden, det vill säga tolv perioder för helår. Samtliga genomsnittliga kapitalmät beräknas på detta sätt.

Global Compact • FN-initiativ för ansvarsfullt företagande. Ett internationellt ramverk med universellt accepterade principer för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö samt mot korruption.

GMO • Genmodifierade organismer, växter eller djur med egenskaper som tillförts med hjälp av genteknik.

IFRS • International Financial Reporting Standards, ett regelverk för redovisning.

ISDA-avtal • Ett standardiserat avtal för finansiell handel.

Kadmium • Tungmetall som finns naturligt i marken men också tillförs åkermarken via gödningsmedel. Kadmium och dess föreningar har giftiga egenskaper och kan orsaka negativa hälso- och miljöeffekter.

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 koldioxidkvaliteter.

Koldioxidkvaliteter • Enhet som gör det möjligt att jämföra klimatpåverkan från olika växthusgaser.

Kunder och konsument • Kunder avser storkök, grossister och annan B2B-verksamhet, konsumenter avser slutanvändare.

LCHF • Low Carb High Fat. Det betyder ett minskat intag av kolhydrater och ett ökat intag av fett. LCHF innebär att alla kolhydratiska livsmedel som till exempel pasta, potatis och bröd utesluts ur den dagliga kosten.

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.

MSC • Marine Stewardship Council, internationell organisation för tredjeparts-certifiering och miljömärkning av fiske och fiskprodukter

Nettolåneskuld • Nettolåneskulden utgörs av de räntebärande skulderna, inklusive pensionsskuld och upplupet räntenetto, med avdrag för finansiella tillgångar.

Nettoskuldssättningsgrad • 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.

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

REVAQ • Certifieringsystem för kvalitetssäkring av avloppsslam.

RME • Rapsmetylester som också benämns biodiesel.

RSPO • Round Table 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 räntetäckningsgraderna dividerat med räntekostnaderna.

Rörelsemarginal • Rörelsemarginalen beräknas som rörelseresultatet i procent av årets nettoomsättning.

SCR • Avgasrening genom tillsatt urealösning (AdBlue).

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 växtnäringssämnen, 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.

Stråförkortningsmedel • Kemiskt medel som främst används vid spannmålsodling, i syfte att förkorta stråets längd och därigenom förhindra uppkomst av liggsäd.

Tetra Recart • Kartongbaserad, miljövänlig förpackning vars egenskaper motsvarar en traditionell konservburk. Förpackningen är lätt att öppna och återförsluta.

Transfetter • Transfetter bildas när flytande växtoljor ”härddas”. Härddning är en teknik som används i livsmedelsindustrin för att göra fettet hårdare så att produkterna får önskad sprödhet, fasthet och smältpunkt.

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

Vinstmarginal • Vinstmarginal beräknas som årets resultat i procent av årets nettoomsättning.

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 Lantmännens årsredovisning för 2010.

Resultaträkningar i sammandrag, MSEK	2011	2010	IFRS 2009	Redovisningsrådet							
				2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Nettoomsättning (exkl. punktskatter)	37 896	35 988	34 978	34 950	42 592	35 769	32 055	29 610	27 982	27 807	24 297
Resultat före avskrivningar	2 570	2 624	1 884	1 855	3 046	2 172	1 815	1 633	2 042	1 743	1 453
Av- och nedskrivningar	-1 366	-1 565	-1 407	-1 550	-1 910	-1 302	-1 632	-1 513	-1 264	-1 100	-807
Rörelseresultat	1 204	1 059	477	305	1 136	870	183	120	778	643	646
Finansiella intäkter och kostnader	-337	-237	-373	-370	-434	-48	61	406	-58	-67	-76
Resultat efter finansiella poster	867	822	104	-65	702	822	244	526	720	576	570
Återbäring, efterlikvid ¹⁾			-	-1	-122	-83	-64	-139	-199	-154	-161
Skatt, minoritet	-147	-97	78	-7	-22	-151	152	124	-138	-89	-66
Årets resultat	720	725	182	-73	558	588	332	511	383	333	343

¹⁾ 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	2011	2010	IFRS 2009	Redovisningsrådet							
				2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Goodwill	2 640	2 779	3 030	3 078	3 386	2 510	2 512	1 785	1 872	2 008	445
Övriga immateriella anläggningstillgångar	767	713	748	391	459	444	416	327	325	268	50
Materiella anläggningstillgångar	9 258	9 758	10 798	10 667	10 974	8 915	7 661	7 348	6 596	6 666	5 662
Övriga anläggningstillgångar	2 069	2 094	3 581	3 313	3 140	2 324	2 433	2 190	2 033	2 023	1 830
Summa anläggningstillgångar	14 734	15 344	18 157	17 449	17 959	14 193	13 022	11 650	10 826	10 965	7 987
Varulager	5 506	5 224	5 646	5 646	7 059	6 303	4 804	4 622	4 495	4 633	4 752
Övriga omsättningstillgångar	5 642	5 572	5 436	5 411	7 266	7 797	6 695	7 256	6 762	6 336	5 618
Kassa och bank, likvida medel	739	869	391	385	269	450	822	1 040	573	513	469
Summa omsättningstillgångar	11 887	11 665	11 473	11 442	14 594	14 550	12 321	12 918	11 830	11 482	10 839
Summa tillgångar	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343	24 568	22 656	22 447	18 826
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	10 906	10 390	10 140	10 148	10 528	9 483	9 038	8 872	8 337	7 998	7 805
Eget kapital, minoritetens andel	36	32	85	69	56	289	328	388	341	321	306
Summa eget kapital	10 942	10 422	10 225								
Avsättningar				2 206	2 371	2 952	2 978	3 021	2 577	2 743	2 678
Långfristiga skulder	5 360	7 320	9 523	6 951	8 220	5 379	5 454	3 045	4 268	4 098	1 577
Kortfristiga skulder	10 319	9 267	9 882	9 517	11 378	10 640	7 545	9 242	7 133	7 287	6 460
Summa eget kapital och skulder	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343	24 568	22 656	22 447	18 826
Nettolåneskuld	7 186	7 501	9 739	9 289	11 654	8 413	6 581				
Insatsutdelning, insatsemission ¹⁾	230	245	163	163	167	201	155	150	88	38	38
Återbäring och efterlikvid ²⁾	110	95	1								

¹⁾ Enligt styrelsens förslag 2011.

²⁾ Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid på samma sätt som utdelning.

Nyckeltal	2011	2010	IFRS	Redovisningsrådet							
			2009	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Rörelsemarginal, %	3,2	2,9	1,4	0,9	2,6	2,4	1	0	3	2	3
Vinstmarginal, %	1,9	2,0	0,5	-0,2	1,3	1,6	1	2	1	1	1
Kapitalomsättningshastighet, ggr	2,1	1,9	1,6	1,7	2,1	2,0	-	-	-	-	-
Avkastning på eget kapital, %	6,7	7,0	1,8	-0,7	6,8	7,3	4	8	7	6	6
Avkastning på operativt kapital, %	6,5	5,7	2,2	1,4	5,6	5,3	-	-	-	-	-
Soliditet, %	41,1	38,6	34,5	35,4	32,5	34,0	37	38	38	37	43
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,7	0,7	0,9	0,9	1,1	0,9	-	-	-	-	-
Medelantal anställda	10 296	10 350	10 552	10 552	12 671	12 830	12 833	12 230	11 387	12 178	10 268

För åren 2001-2006 redovisas endast heltalsuppgifter.

Kassaflödesanalyser i sammandrag, MSEK	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	1 655	2 131	1 138	1 153	1 454	1 317	1 223	1 425	1 216	1 161
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	-735	26	2 417	-730	-1 235	-764	1 053	418	-296	527
Kassaflöde från investering i immateriella och materiella anläggningstillgångar	-160	-684	-1 328	-2 284	-2 112	-1 427	-1 007	-680	-589	-641
Operativt kassaflöde	760	1 473	2 227	-1 861	-1 893	-874	1 269	1 163	331	1 047
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter ¹⁾	0	-105	9	-1 060	423	-1 108	-77	-62	-2 715	-
Årets totala kassaflöde	-128	512	131	-233	-400	-640	552	519	49	92
Likvida medel vid årets slut	739	869	391	269	484	875	1 539	1 086	513	469

¹⁾ 2010 bland annat förvärv av 37% i Bakehouse samt försäljning av SweChick, EcoBränsle 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.

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

Lantmännen Lantbruk

von Troils väg 1
205 03 Malmö
Tel: 040-22 54 00
Kundtjänst tel: 0771-111 222
www.lantmannenlantbruk.se

Lantmännen Bygglant

Stångjärnsgatan 7, norra entrén
Box 1743
701 17 Örebro
Tel: 019-605 17 00
www.bygglant.se

Lantmännen Krafft

Sandynevägen 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

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

Fordonsvägen 1
553 02 Jönköping
Tel: 036-38 93 00
www.agroenergi.se
www.agrol.se

Lantmännen Aspen

Iberovägen 2
438 54 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 Møllers 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.dk

Lantmännen Doggy

Doggyvägen 1
447 84 Vårgårda
Tel: 0322-66 65 00
www.doggy.se

Följ oss även på [facebook.com/jordtillbord](https://www.facebook.com/jordtillbord) och twitter.com/lantmannen

Vill du jobba på Lantmännen? Registrera ditt cv på lantmannen.com/cv eller [facebook.com/lantmannencareer](https://www.facebook.com/lantmannencareer)



**KLIMATKOMPENSERAT
PAPPER**
www.antal.is.se



Form & produktion: Wildeco

Foto: Johan Olsson, Lennart Sjöberg, Lantmännens bildbank etc.

Tryck: Tryckt hos TMG Sthlm. Papper: Scandia 2000 – tillverkat på Lessebo Bruk i Sverige. Pappret har ett av de absolut lägsta koldioxidavtrycken i Europa, hela produktionskedjan inräknat från skogsavverkning till att produkterna lämnar fabriksgrinden (www.vida.se). Pappret är dessutom klimatkompenserat för alla fossila utsläpp genom trädplantering i Moçambique. Hela produktionen är miljödeklarerad enligt Ecomark (www.tmgsthlm.se/ecomark)

Totalt CO₂: 4 558 kg. Total energiåtgång: 31 995 kWh.

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

