

Vi skapar ett livskraftigt lantbruk



**Lantmännens Årsredovisning
med Hållbarhetsredovisning**


Lantmännen

Vd kommenterar året

Resultatet för Lantmännen har under 2014 fortsatt att utvecklas positivt. Många av våra affärer har tagit ytterligare steg för att förbättra verksamheten i stort och i smått, och arbetet med Lantmännens långsiktiga strategi har börjat ge resultat inom flera områden. Se > sid 10



Ansvarsfullt företagande

Lantmännen har undertecknat Global Compact, FNs initiativ för ansvarsfullt företagande, och åtagit oss att implementera deras principer. Lantmännens årsredovisning med hållbarhetsredovisning är tillsammans med informationen på vår hemsida utformad för att möta Global Compacts krav på kommunikation av arbete och framsteg. Vi tillämpar även GRIs (Global Reporting Initiative) riktlinjer för hållbarhetsredovisning. Se > sid 146



Strategi 2020

Lantmännens Strategi 2020 utgår ifrån en ny tillväxtorienterad och internationell omvärld som skapar nya möjligheter för Lantmännen. Med utgångspunkt i lantbruksföretaget utvecklar vi lönsamma affärer och skapar mervärde i Lantmännens hela värdekedja. Målet är att Lantmännen ska vara ledande inom handel med spannmål och oljeväxter i Östersjöområdet. Se > sid 20



Våra ägare och affärspartners

Vårt uppdrag är att bidra till lönsamhet på ägarnas gårdar och att optimera avkastningen på ägarnas kapital i föreningen. Som affärspartner och ägare i Lantmännen får man del av koncernens resultat genom utdelningen. Se > sid 13-15



Innehåll

Om Lantmännen

Lantmännen i siffror	2
Vår struktur och våra affärer	4
Årets händelser i korthet	6
Ordförande har ordet	8
Vd har ordet	10
Vårt varumärke	12
Bondeägt och ägarstyrt	13
Lantmännen skapar långsiktigt ekonomiskt värde	14
Mål och måluppföljning	16
Omvärldstrender	18
Strategi 2020 – vår långsiktiga koncernstrategi	20
Viktiga frågor – för ansvarsfulla affärer	22
Affärsutveckling – från jord till bord	24
Dialog som driver utveckling	26
Att säkerställa ansvar	27
Risker och riskhantering	28
Våra medarbetare	32

Våra divisioner och affärer

Division Lantbruk	35
Division Maskin	41
Division Energi	49
Division Livsmedel	53
Lantmännen Fastigheter	62
Lantmännens internationella delägarskap	64

Årsredovisning

Innehållsförteckning	66
Ordlista och definitioner	134

Föreningsstyrningsrapport

Innehållsförteckning	135
Styrelse och koncernledning	142

Finansiell översikt, GRI och fakta

Innehållsförteckning	145
----------------------------	-----

Välkommen till Lantmännen!



Lantmännen är ett lantbrukskooperativ och norra Europas ledande aktör inom lantbruk, maskin, bioenergi och livsmedel. Vi ägs av 29 000 svenska lantbrukare, är 8 000 anställda, har verksamheter i ett 20-tal länder och omsätter 33 miljarder kronor. Med basen i spannmål förädlar vi åkermarkens resurser för ett livskraftigt lantbruk. Några av våra mest kända varumärken inom livsmedel är AXA, Kungsörnen, GoGreen, Korvbrödsbagaren, Schulstad och Gooh. Vårt företag är grundat på kunskap och värderingar som har funnits i generationer hos våra ägare. Genom att vi har forskning, utveckling och verksamhet i hela värdekedjan så kan vi tillsammans ta ansvar från jord till bord.

Lantmännen i siffror

Nettoomsättningen för koncernen uppgick till 32 666 MSEK (33 802), en minskning med 3 procent jämfört med föregående år. Justerat för förvärvade och avyttrade verksamheter var omsättningen 3 procent högre, där valutakurseffekter bidrog med 2 procentenheter.

Rörelseresultatet uppgick till 1 453 MSEK (89). Justerat för jämförelsestörande poster blev rörelseresultatet 851 MSEK (805). Jämförelsestörande poster innefattar realisationsvinster på 731 MSEK (363) och kostnader för omstruktureringar och nedskrivning på -129 (-1 079).

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 1 342 MSEK (85), och justerat för poster av jämförelsestörande karaktär till 740 MSEK (683), där föregående års finansnetto inkluderade jämförelsestörande realisationsvinster på 118 MSEK.

Årets resultat efter skatt uppgick till 1 225 MSEK (100).

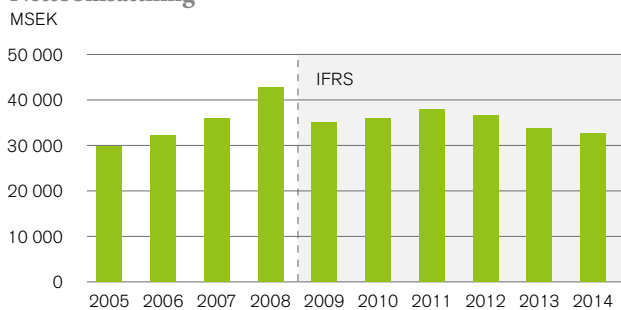
Investeringarna uppgick under året till 1 087 MSEK (1 043).

Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till 2 077 MSEK (2 450).

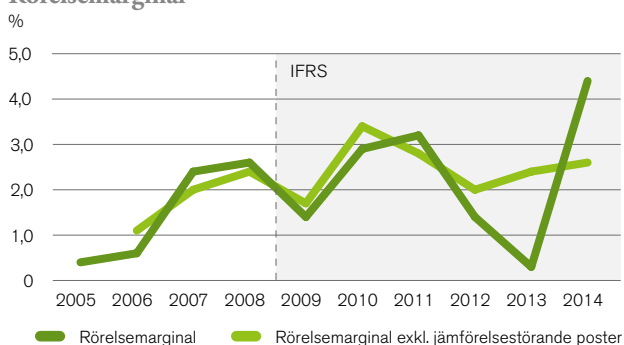
Utdelning. Styrelsen har beslutat att lämna utdelning i form av återbäring på medlemmarnas inköp från Lantmännen Lantbruk Sverige med 1,5 procent (1,5) och på inköp från division Maskins svenska verksamhet med 0,5 procent (0,5). Styrelsen har också beslutat att efterlikvid lämnas med 1,5 procent (1,5) på levererad spannmål, oljevaxter och vallfrö. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 135 MSEK (129).

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om insatsutdelning med 9 procent (9), totalt 178 MSEK (171), samt insatsemision med 150 MSEK (0). Sammantaget uppgår föreslagen insatsutdelning och insatsemision till 17 procent (9) av föreningens insatskapital. Styrelsen föreslår att utdelning på förlagsinsatser ska utgå med 9 procent (3), totalt 5 MSEK (2).

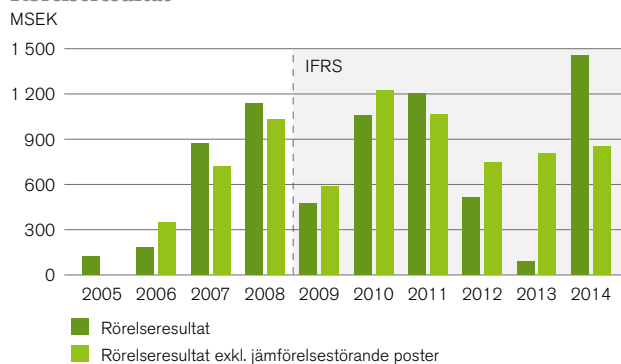
Nettoomsättning



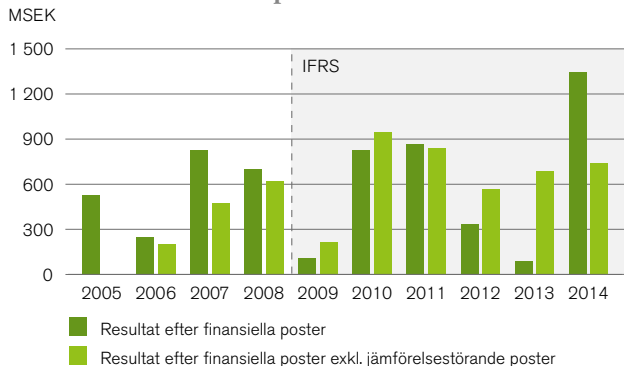
Rörelsemarginal



Rörelseresultat



Resultat efter finansiella poster



Övergång till IFRS: Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2005-2008 har inte räknats om, allt i enlighet med IFRS regelverk. En mer detaljerad beskrivning av effekterna av övergången till IFRS på resultat- och balansräkning 2009 återfinns i Lantmännens årsredovisning för år 2010. Ladda hem Lantmännens årsredovisningar på lantmannen.se/arsredovisning



Det har varit ett händelserikt och viktigt år för Lantmännen, med flera stora förbättringar som resultat.

Nyckeltal	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK	32 666	33 802
Rörelseresultat, MSEK	1 453	89
Rörelsemarginal, %	4,4	0,3
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 342	85
Årets resultat, MSEK	1 225	100
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	2 077	2 450
Avkastning på eget kapital, %	10,6	0,9
Avkastning på operativt kapital, %	9,1	0,5
Balansomslutning, MSEK	27 131	26 001
Soliditet, %	43,8	42,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 087	1 043
Nettolåneskuld, MSEK	3 674	4 963
Räntetäckningsgrad, gånger	6,9	1,3
Antal medlemmar	28 617	32 082
Medelantal anställda	8 311	9 133
varav kvinnor, %	28	29
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	216,3	300,1
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	30,1	42,9
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	6,6	8,9
Total sjukfrånvaro, %	3,8	3,7

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	851	805
Rörelsemarginal, %	2,6	2,4
Resultat efter finansiella poster, MSEK	740	683
Avkastning på eget kapital, %	5,1	4,4
Avkastning på operativt kapital, %	5,3	4,7

Omsättning per marknad, MSEK	2014	2013	Förändring
Sverige	16 028	16 592	-3 %
Danmark	3 678	4 526	-19 %
Tyskland	3 541	3 068	15 %
Norge	2 749	3 776	-27 %
Storbritannien	1 364	1 493	-9 %
Nederländerna	819	801	2 %
Finland	555	313	77 %
Belgien	469	463	1 %
Polen	461	422	9 %
Spanien	423	99	327 %
Ryssland	341	360	-5 %
Frankrike	324	156	108 %
Baltikum	243	244	0 %
Övriga Europa	536	643	-17 %
USA	910	716	27 %
Övriga världen	225	130	73 %
Summa	32 666	33 802	-3 %

Lantmännens föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Hilton Stockholm Slussen Hotel, Guldgränd 8, Stockholm, tisdag den 5 maj 2015.

Finansiell rapportering

Delårsrapport Tertiäl 1 3 juni 2015
Delårsrapport Tertiäl 2 1 oktober 2015

Distribution och beställning

Den tryckta Årsrapporten, som är en sammanfattning av Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning, distribueras till dem som önskar. Årsrapport samt Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning, bilagan Hållbarhetsrelaterade indikatorer, samt delårsrapporter finns på svenska och engelska. Samtliga rapporter kan laddas ned från lantmannen.se/ekonomi eller beställas på telefon 010-556 00 00.

Lyssna på oss!

Du kan även lyssna på utvalda delar av Lantmännens Årsredovisning med hållbarhetsredovisning på din dator eller direkt i din mobil. Läs mer på lantmannen.se/lyssna2014

Global Reporting Initiative (GRI)

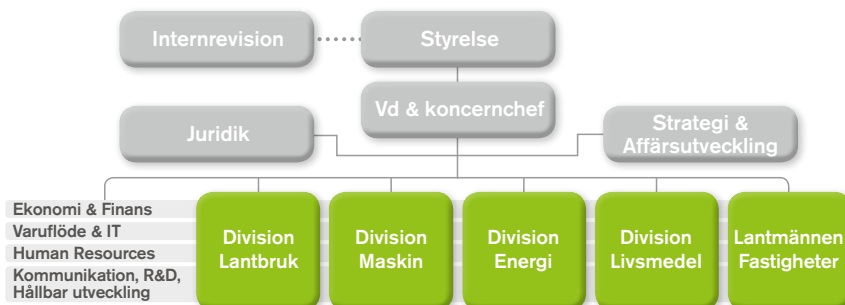
Lantmännen redovisar sedan flera år enligt GRIs riktlinjer för hållbarhetsredovisning. I år har vi övergått till GRIs nya version G4 för hållbarhetsredovisning. Läs mer på [sid 146-147](http://lantmannen.se/ansvar) och på lantmannen.se/ansvar



Vår struktur och våra affärer

Organisation 2014

Lantmännens verksamhet är uppdelad i fyra divisioner och en fastighetsverksamhet. Dessutom är Lantmännens-koncernen delägare i flera internationella bolag.



Division Lantbruk [sid 35](#)

Division Lantbruk har sin bas i Sverige men är också verksam internationellt, framförallt i norra Europa. Divisionen utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och marknadsför produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Till divisionen hör *Lantmännen Lantbruk*, *Lantmännen Krafti* och *Lantmännen Agro Bizz*. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i de delägda bolagen *HaGe Kiel*, *Scandagra Group* och *Scandagra Polska*.



Johan Andersson
Chef division Lantbruk

Nyckeltal	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK	10 337	10 294
Rörelseresultat, MSEK	6	67
Rörelsemarginal, %	0,1	0,7
Avkastning på operativt kapital, %	0,1	1,7
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	126	141
Medelantal anställda	962	1 118
varav kvinnor, %	31	31
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	44	44
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	58,4	60,3
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	78,5	71
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	5,6	5,9
Total sjukfrånvaro, %	2,8	3,1
Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	56	105
Rörelsemarginal, %	0,5	1,0
Avkastning på operativt kapital, %	1,4	2,6

Division Maskin [sid 41](#)

Division Maskin omfattar *Lantmännen Maskin*, *Swecon* och *Agro Oil*. Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner i Skandinavien. Swecon marknadsför och säljer Volvos anläggningsmaskiner i Sverige, Baltikum och Tyskland. Agro Oil marknadsför och säljer smörjmedel och kemiska underhållsprodukter i Skandinavien och Estland under varumärket *Agrol*.



Håkan Pettersson
Chef division Maskin

Nyckeltal	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK	9 484	8 934
Rörelseresultat, MSEK	181	255
Rörelsemarginal, %	1,9	2,9
Avkastning på operativt kapital, %	8,6	11,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	414	415
Medelantal anställda	1 836	1 813
varav kvinnor, %	9	10
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	15	13
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	-	-
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	-	-
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	-	-
Total sjukfrånvaro, %	3,1	3,2
Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	181	255
Rörelsemarginal, %	1,9	2,9
Avkastning på operativt kapital, %	8,6	11,5

Division Energi sid 49

Division Energi tillverkar och marknadsför hållbar etanol, proteinfoder, glukossirap, stärkelseprodukter, alkylatbensin, dryckessprit och gluten. Division Energi är Sveriges största bioenergiföretag. Division Energis affärsområden är *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Aspen* och *Lantmännen Reppe*. Divisionen är verksam på en global marknad, med huvudfokus på Europa. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i de delägda bolagen *Agroenergi Neova Pellets* och *Norlic*.



Carl von Schantz
Chef division Energi

Nyckeltal	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK	3 059	3 723
Rörelseresultat, MSEK	72	-846
Rörelsemarginal, %	2,4	-22,7
Avkastning på operativt kapital, %	5,5	-40,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	43	83
Medelantal anställda	280	345
varav kvinnor, %	23	23
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	12	20
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	21,1	40,4
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	58,1	108
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	6,9	10,8
Total sjukfrånvaro, %	1,9	2,5
Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	72	-46
Rörelsemarginal, %	2,4	-1,2
Avkastning på operativt kapital, %	5,5	-2,2

Division Livsmedel sid 53

Division Livsmedel utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat. Divisionen har sin bas i de nordiska länderna med närvaro i ett tjugotal länder. Divisionens affärsområden är *Lantmännen Cerealía*, *Lantmännen Unibake* och *Lantmännen Doggy*. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Viking Malt*.



Per Olof Nyman
Vd och koncernchef
Chef division Livsmedel

Nyckeltal	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK	11 180	12 593
Rörelseresultat, MSEK	442	373
Rörelsemarginal, %	4,0	3,0
Avkastning på operativt kapital, %	5,7	4,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	368	307
Medelantal anställda	4 911	5 524
varav kvinnor, %	32	34
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	25	24
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	131,3	194,7
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	38,2	54
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	13,8	15,5
Total sjukfrånvaro, %	4,6	4,5
Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	521	503
Rörelsemarginal, %	4,7	4,0
Avkastning på operativt kapital, %	6,7	6,1

Lantmännen Fastigheter sid 62

Lantmännen Fastigheter drivs på marknadsmässiga villkor och fastigheterna utvecklas för att ge största nytta för koncernens verksamheter, samt för att optimera externa intäkter. Lokalerna hyrs ut externt och internt inom Lantmännen. Strategin är att öka andelen externa hyresintäkter. Lantmännen Fastigheter är ett av Sveriges större fastighetsbolag med cirka 150 förvaltningsobjekt på 80 orter. I verksamheten ingår också från 2015 Lantmännen Agrovärme som producerar och säljer färdigvärme och fjärrvärme.



Mikael Nicander
Chef Lantmännen Fastigheter

Nyckeltal	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK	394	364
Rörelseresultat, MSEK ¹⁾	157	149
Rörelsemarginal, %	n.a.	n.a.
Avkastning på operativt kapital, % ¹⁾	12,1	13,9
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	123	75
Medelantal anställda	33	26
varav kvinnor, %	34	39
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	0	0
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	-	-
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	-	-
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	-	-
Total sjukfrånvaro, %	1,9	0,4
Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	212	190
Avkastning på operativt kapital, %	16,3	17,8

¹⁾ Exklusive försäljning av fastigheter.

Årets händelser i korthet 2014

Januari

Februari

Mars

April

Maj

Juni

Juli

Augusti

Tertial 1

- Lantmännen utsågs i konsumentundersökningen Sustainable Brands till "Sveriges mest hållbara varumärke" i konkurrens med 242 företag.
- Under våren genomfördes 28 distriktsstämmor runt om i landet med medverkan från koncernstyrelse och -ledning.
- Lantmännen Fastigheter sålde bostadsbyggrätter om 7 200 m² bruttoareal i Almby i östra Örebro till Riksbyggen.
- Ett av Sveriges största talangnätverk, 4potentials, har undersökt hur företag arbetar med att attrahera, rekrytera, och utveckla talangfulla medarbetare. Lantmännen utsågs till vinnare av priset "Årets mest talangfulla företag".



- Lantmännen och Neova AB bildade ett nytt bolag inom träpellets. Agroenergi Neova Pellets omfattar Neovas förädlade fasta biobränsleverksamhet i Sverige samt Lantmännen Agroenergis motsvarande verksamhet i Sverige och Lettland. Företaget är nu ledande inom träpelletslösningar.



Tertial 2

- Lantmännen Fastigheter förvärvade en dagligvarufastighet på 3 800 m² i Svedala. Förvärvet är en del i strategin att bygga en portfölj med fastigheter med långa kontrakt.
- Lantmännen Cerealia har genom förvärv av Björnerud Gårds pannkakerverksamhet i Färgelanda förstärkt sin leveranskapacitet.



- GoGreen var först med att lansera svenskodlade svarta bönor från Skåne samt vita bönor och Kidneybönor från Öland tack vare Lantmännens satsning på utveckling och innovation.
- För att öka tillgängligheten och servicenivån inför skörden 2014 öppnade Lantmännen fem nya spannmålmottagningar i Karpalund, Staffanstorp, Vara och Vårgårda samt Lantmännens stora silo i Stockholm.

- Lantmännen Cerealia förvärvade Strängnäs Valskvarn, vilket innebär en ytterligare stärkt position inom den svenska mjölindustrin.
- I maj gick startskottet för Lantmännen Lantbruk och Hushållningssällskapets nya mentorprogram. Programmet riktar sig till lantmästar- och agronomstudenter.
- Lantmännen sålde sin tyska och polska växtförädlings- och utsädesverksamhet till Syngenta. Samtidigt inleddes ett samarbete där Lantmännen får tillgång till Syngentas kunskap och sorter och på så sätt ta del av deras breda forskning och utveckling.
- Lantmännen höll föreningsstämma i maj där samtliga Lantmännens styrelseledamöter omvaldes.
- Scandi Standard AB, där Kronfågelgruppen ingår, börsnoterades den 27 juni varvid en del av Lantmännens innehav i bolaget avyttrades. Kvarvarande ägarandel i Scandi Standard uppgår till 13,5 procent.
- Ett nytt traineeprogram påbörjades som ett led i att säkra koncernens långsiktiga försörjning av kompetenta ledare och medarbetare till nyckelbefattningar.



September Oktober November December Januari till och med februari 2015

Tertial 3

- Lantmännen inledde ett nytt strategiskt samarbete inom växtförädling med det franska företaget Secobra. Samtidigt överlät Lantmännen sitt sydliga värkorsprogram till Secobra. Programmet för tidigt värkorn som bedrivs i Lännäs fortsätter i Lantmännens egen regi.
- Lantmännen Cerealia sålde färsverksamheten i Laholm till Orkla Foods Sverige.
- AGA Gas och Lantmännen Agroetanols nya koldioxidanläggning, Norlic på Händelö i Norrköping invigdes. Anläggningen möjliggör en mer kostnadseffektiv etanolproduktion och bidrar till miljövinster genom att tillvarata och rena koldioxid. Lantmännen äger 9,9 procent i Norlic.



- Sverige uppnådde den högsta totala skörden sedan 1997. Höstrapsen blev ur ett historiskt perspektiv bra, men skördeåret 2014 måste ändå summeras som höstvetets år.
- För att kunna ge kunderna bästa möjliga verkstadstjänster och reservdelstillgång inledde Lantmännen Maskin samarbeten med partners inom områdena service och reparationer samt reservdelshantering.
- Lantmännen engagerar sig i branschorganisationen LRF Växtodling. Ambitionen är att kunna stärka konkurrenskraften för svensk växtodling på en global marknad.
- Styrelsen beslutade att antalet medlemsdistrikt från 2016 ska vara 19 – en anpassning till ett minskande medlemsantal, men också en möjlighet att hitta nya arbetsformer.

2015



Brons i Vetemästaren

Björn Wallin och Nils Lundberg ledde Lantmännens styrelselag till en tredjeplats när tävlingen Vetemästaren avgjordes.

- Lantmännen tecknade avtal om att förvärva det finska bageriföretaget Vaasan med verksamhet i norra Europa.
- Lantmännen Lantbruk invigde sin nya ThermoSeed-anläggning i Eslöv, som är den mest moderna i Europa för utsäde och fröer. ThermoSeed™ är utsäde som inte är kemiskt behandlat och fungerar både för ekologisk och konventionell odling. ThermoSeed har visat samma eller till och med bättre resultat än kemiskt behandlat utsäde.
- Lantmännens befintliga program för förlagsandelar, som startade 2009, löpte ut i december och 56 MSEK återbetalades till investerarna. Nya förlagsandelar om 250 MSEK emitterades i januari 2015.
- Styrelserna i Lantmännen och Kalmar Lantmän har föreslagit att föreningarna skall fusioneras. Förslaget om fusion kommer att beslutas av Kalmar Lantmäns stämma och behandlas på Lantmännen ek förs stämma i maj 2015.
- En av många utmärkelser Lantmännen erhållit är Signumpriset 2015. Priset delades ut på Varumärkesdagen i Stockholm och går till det nordiska företag som bäst förvaltar och värddar sina varumärken.
- För andra året i rad vann Lantmännen priset som årets mest talangfulla företag. Priset delas ut av ett av Sveriges största talangnätverk, 4potentials.

Ordförande har ordet

2014 har varit ännu ett händelserikt år för Lantmännen. Som ett av de viktigaste företagen inom svenskt jordbruk- och livsmedelsindustri har vi både möjligheter och skyldigheter att utveckla verksamheten så att den gynnar det svenska lantbruket. Att Lantmännen som lantbrukskooperativ fyller sin plats på marknaden visar årets utdelning, 463 miljoner kronor, tillbaka till det svenska lantbruket.

Lantmännen verkar i en omvärld där priser på våra viktigaste råvaror påverkas av internationell konjunktur, väder och politik. Här är utvecklingen i Östeuropa och den snabba konsolideringen bland lantbruksföretag i Europa två tydliga exempel. I Sverige har vi varit aktiva i debatten om jordbrukets förutsättningar och de möjligheter som lantbruket kan bidra med när det gäller allt från arbetstillfällen till en hållbar utveckling av samhället. Vår aktiva roll i bildandet av LRF Växtodling ser jag som en bra bas för arbetet med tillväxt och konkurrenskraft. Här skulle en svensk livsmedelsstrategi som ser tillväxtpotentialer istället för ökade skatter och regelkrångel vara en positiv signal.

” **Med nya arbetsformer, fortsatta satsningar på yngre företagare och ett närmare samarbete med Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin har vi alla förutsättningar att stärka både affärer och medlemsengagemang.**

Under året har arbetet med förändringar i medlemsorganisationen varit en viktig uppgift och jag är helt övertygad om att den nya organisationen ger nya möjligheter. Med nya arbetsformer, fortsatta satsningar på yngre företagare och ett närmare samarbete med Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin har vi alla förutsättningar att stärka både affärer och medlemsengagemang.

En glädjande utveckling under året är att vi fått två lokalföreningar som nya medlemmar. För mig är det en bekräftelse på att vår affärsmässiga inriktning ligger rätt, men också ett kvitto på betydelsen av att vårda och utveckla långa relationer. Här är den föreslagna fusionen med Kalmar Lantmän en annan mycket viktig pusselbit. Ett Lantmännenföretag som samlar kompetens

och offensiva satsningar kan ge positiva effekter på många olika sätt, inte minst när det gäller möjligheterna att utveckla svensk animalieproduktion.

Under våren fastställdes Lantmännens långsiktiga inriktning – Strategi 2020. Arbetet med strategin har varit verkligt intressant, inte minst för att vi ser potentialen i en tillväxtorienterad och internationell omvärld som skapar nya möjligheter för både Lantmännen och våra egna lantbruksföretag. Vi ser också en ökad efterfrågan på mervärden kopplat till hälsa, kvalitet och miljö. Våra slutsatser är bland annat att Lantmännens värdekedja är en stabil plattform, samtidigt som den globala efterfrågan på jordbruksråvaror ger möjligheter att utveckla våra lantbruksnära affärer. En viktig del av strategin är också att kunna dra nytta av vår kunskap om ansvarsfull produktion som kan ge tillväxt från nya, hållbara affärer. Lantbruket, lantbruksföretaget och spannmålsvärdekedjan har fokus i strategin och vår målbild är Lantmännen som ledande aktör i spannmålsvärdekedjan från jord till bord i Östersjöområdet.

Inom Lantmännen Lantbruk har det skett stora förändringar under året. En konkurrenskraftig och kundnära lantbruksverksamhet är ett av styrelsens viktigaste mål. Det är glädjande att den nya ledningen på ett offensivt sätt mött marknaden, något som mottagits mycket väl. Höstens skörd var en av de största som bärgats, trots det klarade vi logistiken bra. Lantmännen Lantbruk har också markerat betydelsen av foderaffären – bland annat genom en tydlig affärsorganisation för foder.

Maskinverksamheten utvecklas bra, men resultatet hålls tillbaka av en pressad marknadssituation, inte minst inom entreprenadbranschen på grund av uteblivna infrastruktursatsningar. Samtidigt kan jag konstatera att Valtra och Fendt trots en vikan-de traktormarknad tagit marknadsandelar. Den decentralisering som genomförts inom Lantmännen Maskin har också bidragit till en mer aktiv relation till kunderna.

För Lantmännen Energi vill jag börja med att ta upp det nya bolaget som bildades genom en sammanslagning av Lantmännen Agroenergi och Neovas pelletsverksamhet, ett bra exempel på hur vi kan utveckla både en affär och en marknad genom partnerskap. Jag vill också nämna Lantmännen Agroetanol som gång efter annan utvecklar affären genom innovation som i fallet med koldioxidanläggningen och genom att använda nya kostnadseffektiva råvaror i produktionen. Samtidigt kvarstår den politiska osäkerheten kring vår svenska etanolproduktion. Att politikerna inte ser skillnad på etanol med olika klimatprestanda är tyvärr uttryck för en okunskap som riskerar att drabba Sverige hårt.

En viktig del av strategin är att utveckla vår livsmedelsverksamhet. Lantmännen Cerealia har genom ett målmedvetet

arbete lyckats bra både på marknaden och ekonomiskt. Förvärvet av Strängnäs Valskvarn är en tydlig markering av att vår vidareförädling är viktig för det svenska lantbruket. När det gäller produktutveckling är jag extra stolt över våra havreprodukter, som visar hur vi inom Lantmännen knyter ihop kedjan från jord till bord. Lantmännen Unibake har en positiv utveckling och är ett företag som på både kort och lång sikt kan stärka Lantmännen och på så sätt även oss lantbrukare. Det tecknade avtalet om att förvärva Vaasan kan bli ett mycket stort steg i utvecklingen mot att bli en starkare internationell aktör på brödområdet.

På temat att förvalta och lönsamt växa våra portföljinnehav kan man inte gå förbi börsintroduktionen av Scandi Standard, där vi efter introduktionen idag har en ägarandel på 13,5 procent. Jag kan konstatera att genom mycket väl genomförda strategiska beslut och aktivt engagemang från ledningen har avyttringen av Scandi Standard och Kronfågelgruppen under 2013 och 2014 givit en positiv påverkan på resultatet med drygt 1 miljard kronor, medel som vi nu kan återinvestera i linje med strategin.

Lantmännens starka ekonomiska ställning och flera framgångsrika affärer har lagt grunden för förslaget till höjd utdelning. Styrelsen vill också bekräfta utvecklingen inom Division Lantbruk. Därför har styrelsen beslutat om en återbäring och efterlikvid på 1,5 procent för Lantmännen Lantbruk och 0,5 procent för Lantmännen Maskin. Styrelsen föreslår också en insatsutdelning på 9 procent samt en insatsmission på 150 MSEK.

Det positiva mottagandet och övertäckningen av vår emission av förlagsandelar ser jag som ett gott betyg från medlemmar och övriga på att man tror på vår långsiktiga utveckling.

Slutligen vill jag tacka alla medarbetare för ert engagemang. För att nå våra mål krävs rätt kompetens, gott ledarskap och en effektiv organisation. Att vår vd och koncernchef Per Olof Nyman är en uppskattad ledare får jag många bevis på. Förmågan att utöva ett ledarskap som visar möjligheterna i att utveckla det dagliga arbetet och som tydliggör strategin är en stor tillgång för både medarbetare och ägare.

För mig är Lantmännen ett företag där vi verkligen kan dra nytta av samverkan i hela värdekedjan – från våra odlingar av havre fram till gryn och grö! Det är också helt naturligt att vi i den nya strategin har lantbruksföretaget i centrum – det arbete och de åtgärder vi genomför ska på olika sätt gynna dig och ditt företag. Kort sammanfattat – vi skapar ett livskraftigt lantbruk.

Klockrike, februari 2015

Bengt-Olov Gunnarson
Ordförande, Lantmännen



Vd har ordet



Lantmännens resultat för 2014, efter finansiella poster och justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 740 MSEK (683 MSEK). Under året har ett antal steg tagits inom ramen för Lantmännens långsiktiga strategi, och företaget är väl positionerat för framtida tillväxt.

Resultatet för Lantmännen har under 2014 fortsatt att utvecklas positivt. Många av våra affärer har tagit ytterligare steg för att förbättra verksamheten i stort och i smått, och arbetet med Lantmännens långsiktiga strategi har börjat ge resultat inom flera områden. I kombination med Lantmännens starka finansiella ställning innebär det att vi är väl förberedda för att skapa ytterligare tillväxt i koncernen efter en period av konsolidering.

Utvecklingen i våra divisioner

Inom den lantbruksnära verksamheten i division Lantbruk och Lantmännen Maskin har stora förbättringar skett under året. Särskilt fokus har legat på att skapa en kundnära och serviceinriktad organisation för svenska lantbrukare – oavsett om det gäller spannmålsleveranser, foder, växtrådgivning eller service och reservdelar. Det arbetet fortsätter med oförminskad kraft under 2015 – vi kan fortfarande bli bättre! Vi har under året också signifikant sänkt våra omkostnader i verksamheten, en nödvändighet i en alltmer utmanande konkurrenssituation.

I januari 2015 tillkännagavs att Lantmännens och Kalmar Lantmäns styrelser föreslår att de två föreningarna går samman i en fusion. Förslaget om fusion kommer att beslutas av Kalmar Lantmäns stämma och behandlas på Lantmännens stämma. Ett sammanslaget Lantmännen och Kalmar Lantmän kommer – om fusionen beslutas – att bli ett ännu mer konkurrenskraftigt företag med rötter och ägande bland svenska bönder. Fusionen kräver godkännande av Konkurrensverket.

Division Lantbruks resultat är lägre än föregående år, vilket bland annat beror på lägre försäljning av vårutsäde och en hårdnande konkurrenssituation på den svenska marknaden, samt ett något lägre resultat inom divisionens utländska intresseinnehav. Under slutet av året har utvecklingen inom divisionen varit positiv och resultatet har förbättrats. Under 2015 fortsätter arbetet med att uppnå kostnadsledarskap och att skapa en långsiktig lönsam lantbruksverksamhet som främjar svenskt lantbruk.

Maskinmarknaden har varit svag under året: dels har investeringskraften i det skandinaviska lantbruket försvagats, bland annat på grund av sjunkande mjölkpriser – och dels har

” Vi är väl förberedda för att skapa ytterligare tillväxt i koncernen efter en period av konsolidering.

efterfrågan på större anläggningsmaskiner i Sverige minskat kraftigt, till följd av lägre aktivitet i gruvbranschen och avvaktande politiska infrastrukturbeslut. Division Maskin har under året arbetat intensivt med åtgärder för att motverka den minskade efterfrågan, och ett nytt besparingsprogram har lanserats med syfte att väsentligt sänka strukturkostnaderna i verksamheten.

Affärerna inom division Energi fortsätter att utvecklas väl, vilket är glädjande. Bland annat har utvecklingen i Lantmännen Aspen varit mycket positiv. I divisionens största affär, Lantmännen Agroetanol, kvarstår utmaningarna i form av ett mycket lågt etanolpris och fortsatt politisk otydlighet kring den långsiktiga energi- och klimatpolitiken i Sverige och EU. Frånsett detta har verksamheten fortsatt förbättrats under året och verksamheten var under 2014 i det närmaste kassaflödesneutral.

Division Livsmedel fortsätter att utvecklas positivt, och har förbättrat sitt resultat jämfört med föregående år. Flera större bolagsaffärer inom livsmedelsverksamheten har genomförts under året: samtliga är i linje med Lantmännens Strategi 2020, och stärker vår verksamhet. Ett exempel är förvärvet av Strängnäs valskvarn, en viktig del i den framtida anläggningsstrukturen i Mälardalen. I januari 2015 tillkännagavs att Lantmännen Unibake undertecknat ett avtal med Lion Capital om förvärv av det finska bolaget Vaasan, med verksamhet inom bake-off, hårt bröd och färsbröd. Förvärvet av Vaasan är villkorat av sedvanlig konkurrensverksprövning.

I slutet av juni börsnoterades Lantmännens delägda bolag Scandi Standard, där Kronfågelgruppen ingår. Börsnoteringen som var framgångsrik innebar att Lantmännen kunde fortsätta realisera det värde som under många år byggts upp i Kronfågel. Genom ett fortsatt mindre ägande i Scandi Standard får Lantmännen dessutom del även av det framtida värdeskapandet i företaget.

Under 2014 fortsatte Lantmännen Fastigheter att utvecklas väl, och levererade ett stabilt resultat. Arbetet fortsätter med att optimera Lantmännens egen fastighetsanvändning, att utveckla de fastigheter vi förvaltar – och att öka uthyrningen till externa hyresgäster.

Strategi för tillväxt

Under 2014 har vi tagit ett antal steg framåt när det gäller att genomföra Lantmännens nya, tillväxtorienterade och långsiktiga strategi, kallad ”Strategi 2020”. Strategin fokuserar främst på att skapa värde, tillväxt och lönsamhet i tre övergripande delar av vår affärsportfölj: lantbruksnära affärer, spannmåls värdekedja och i portföljbolagen. Strategin fokuserar för de allra flesta av våra verksamheter framförallt på Lantmännens



utvidgade hemmamarknad runt Östersjön. För vår internationella brödverksamhet inom Lantmännen Unibake och vissa av portföljbolagen (till exempel Lantmännen Aspen) går dock målsättningen för lönsam tillväxt längre än så, och målsättningen för Lantmännen Unibake är att skapa lönsam tillväxt på global nivå. I Strategi 2020 kvarstår också arbetet med att etablera livsmedelsexport, till exempel av havreprodukter till tillväxtmarknader såsom Kina.

Två affärer som bekräftar vår strategiska inriktning är det planerade förvärvet av Vaasan i Finland och det planerade samgåendet med Kalmar Lantmän. Under förutsättning att förvärvet av Vaasan efter prövning av konkurrensmyndigheter kan genomföras som planerat, kommer Lantmännen genom förvärvet att kunna utöka produktportföljen med ett antal välkända och omtyckta varumärken. Samtidigt stärker vi vår närvaro på ett flertal marknader i Östersjöområdet – framförallt i Finland och Baltikum. Det föreslagna samgåendet med Kalmar Lantmän kommer att leda till effektivare användande av den kompetens som finns både inom Lantmännen och Kalmar Lantmän och stärker kunderbudandet gentemot våra ägare.

En av de viktigaste pusselbitarna för att genomföra vår strategi på ett framgångsrikt sätt är alla de medarbetare och ledare som finns inom Lantmännen. Under 2014 har vi ytterligare stärkt vårt fokus på kompetens- och ledarutveckling, bland annat genom strukturerad ledarutbildning och introduktion för nya medarbetare. Vi genomför dessutom kontinuerligt insatser för att attrahera och rekrytera den rätta kompetensen för framtiden – något som blir allt viktigare för alla företag i takt med att konkurrensen på arbetsmarknaden hårdnar.

Slutligen vill jag tacka alla våra intressenter: ägare, medarbetare, affärspartners, leverantörer och kunder, för ett gott arbete och bra samarbete under 2014. Det har sammantaget varit ett händelserikt och viktigt år för Lantmännen och vår fortsatta ambition är att vara en ledande aktör i spannmålsvärdekedjan från jord till bord och därigenom bidra till ett livskraftigt svenskt lantbruk. Jag ser fram emot att ta ytterligare steg i det arbetet under 2015.

Stockholm, februari 2015

Per Olof Nyman
Vd och koncernchef, Lantmännen

Vårt varumärke

Våra ägare är symbolen och livskraften i vårt varumärke. Vi lever av jorden och jorden är ursprunget i allt vi producerar och grunden i allt vi gör. Som en stor aktör i hela kedjan från jord till bord har vi ansvar och skyldighet samt möjlighet att tänka långsiktigt och hållbart.

Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord

Att ägas av svenska lantbrukare och ta ansvar från jord till bord är unika värden för Lantmännen, mervärden som blir allt viktigare för våra kunder. Med samma värden, oavsett marknad, skapar vi trovärdighet, trygghet och stärker vår position. Med återinvesteringar och långsiktighet bidrar vi till ett livskraftigt lantbruk.

Vårt uppdrag

Vårt uppdrag är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen.

Vår mission

Vi skapar ett livskraftigt lantbruk.

Vår vision

Vi leder förädlingen av åkermarkens resurser på ett innovativt och ansvarsfullt sätt för morgondagens lantbruk.

Vår affärsidé

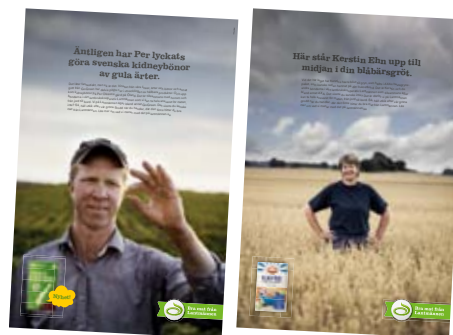
Vi är ett Lantbrukskooperativ som förädlar åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Genom vår samlade kunskap och våra verksamheter från jord till bord leder vi utvecklingen i spannmålsvärdekedjan. Vi agerar på en internationell marknad där Sverige utgör basen för våra verksamheter.

Vårt varumärkeslöfte

Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord.



Bra mat från
Lantmännen



Sveriges mest hållbara varumärke 2014

Svenska folket utsåg Lantmännen till "Sveriges mest hållbara varumärke" i undersökningen Sustainable Brand Index i konkurrens med 242 rankade företag såsom ICA, IKEA, Volvo och Coop.

Sedan flera år arbetar Lantmännen med varumärkeslöftet att ta ansvar från jord till bord. I undersökningen har 9 000 konsumenter bedömt hur Sveriges största varumärken presterar inom miljöansvar och socialt ansvarstagande.



Varumärkesarbete med tydliga resultat

Varumärket Lantmännen är välkänt i Sverige och kopplas till viktiga värden som ansvar och ursprung. Aktiv kommunikation och den gröna grodden på produktförpackningarna har bidragit till att Lantmännenvarumärket blivit ett starkt stöd för våra konsumentvarumärken, däribland AXA, Kungsörnen, Gooh, GoGreen och Korvbrödsbagaren. Under de senaste sex åren har vi lyckats bygga Lantmännen till Sveriges mest hållbara varumärke i samtliga kategorier och det är centralt att fortsätta försvara den unika position som skapats.

Ännu effektivare varumärkesarbete med Strategi 2020

Med basen i Strategi 2020 använder vi varumärket för att bygga Lantmännen till ett företag som arbetar för framtidens lantbruk. Genom strategin och långsiktiga satsningar på innovation och produktutveckling samt partnerskap och samarbeten har vi tydligt fokus på lantbrukskooperativet. Med verksamheter i hela kedjan från jord till bord står vi för ett långsiktigt ansvarstagande och hållbar affärsutveckling. Vi leder utvecklingen genom att skapa värde av spannmål med målet att skapa ett livskraftigt lantbruk. Med en gemensam utgångspunkt är det tydligt hur alla delar samverkar och vi har en röd tråd i vad vi gör och vad vi kommunicerar. Därmed blir varumärkesbyggandet mer kraftfullt.

Varumärkesarbetet är koncerngemensamt. Våra ägare och våra medarbetare skapar varumärket och påverkar resultatet av varumärkesarbetet. Lantmännens varumärken har olika roller, men alla delar är lika viktiga för att bygga en gemensam helhet. Lantmännen ska vara ledare inom värdekedjan för spannmål, och genom Strategi 2020 ska utveckling, aktiviteter och kommunikation samverka. Då möter vi kundernas förväntningar och våra varumärkesinvesteringar blir effektivare.

Bondeägt och ägarstyrt

Lantmännen är ett lantbrukskooperativt företag med basen i svenskt lantbruk och ägs av cirka 29 000 lantbrukare runt om i landet. Ett aktivt engagemang av medlemmarna via distrikt, medlemsmöten, förtroenderåd, motioner och skrivelser är avgörande för att tillvarata styrkan och fördelarna med samverkan i den kooperativa företagsformen.

Lantmännens ägarstyrning sker via distriktet, föreningsstämman, styrelsen och flera andra forum, till exempel förtroenderådet. För att utveckla distriktsstyrelserna pågår en process för att tydliggöra distriktets roll och uppdrag. Arbetet med att modernisera Lantmännens stadgar och anpassa stadgan till en ny medlemsorganisation fortsatte under året. I samband med olika medlemsmöten och flera förtroenderåd har tid ägnats åt dialog och medverkan i utformandet av Lantmännens långsiktiga inriktning – Strategi 2020. Här är den föreslagna fusionen med Kalmar Lantmän en annan mycket viktig pusselbit.

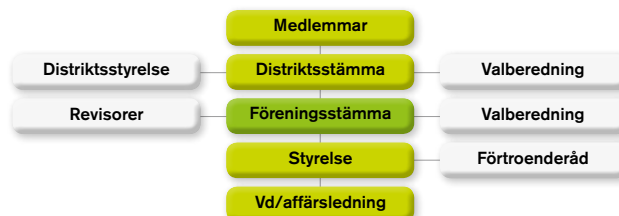
Distriktets verksamhet

Distriktet är bas för medlemmarnas roll som ägare och en viktig länk mellan medlemmarna och affärerna. I varje distrikt finns en styrelse som arbetar både lokalt och med övergripande frågor för Lantmännen.

Under året fortsatte diskussionen om organisation och uppdrag för distriktet som en del i att ytterligare utveckla distriktsverksamheten och dess bidrag till koncernen. Från 2016 kommer antalet distrikt att vara 19 – en anpassning till ett minskande medlemsantal, men också en möjlighet att hitta nya arbetsformer.

I november gick startskottet för en mötesserie där Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Maskin och distriktet tillsammans vände sig till unga företagare för att berätta om styrkan med att vara ett kooperativt, bondeägt företag. I samband med Borgeby Fältdagar, Brunnbydagarna och andra evenemang deltog förtroendevalda ledamöter tillsammans med Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin – ett konkret sätt att visa styrkan med hela Lantmännen. I mitten av november samlades närmare 500 lantbrukare i Lycksele för ett medlemsmöte. I en paneldebatt deltog bland andra Lantmännens ordförande Bengt-Olov Gunnarson, Arlas ordförande Åke Hantoft och LRFs vd Anders Källström.

Lantmännens ägarstyrning



Föreningsstämman

Lantmännens ordinarie föreningsstämman 2014 hölls den 15 maj i Stockholm. Totalt behandlade stämman 5 motioner, bland annat om utveckling av provtagningsmetoder för DON i havre och särhållningskostnader för olika kvaliteter av soja. I samband med stämman delades Grodden-stipendiet ut till tio framstående lantbrukare med koppling till Lantmännen. I stipendiet ingick även ett seminarium om Lantmännen. Vid styrelsens konstituering omvaldes Bengt-Olov Gunnarson till ordförande och Nils Lundberg till vice ordförande.

Distriktsstyrelsekonferens

Distriktsstyrelsekonferensen hölls den 11-12 november, och hade tre teman. Dag ett ägnades åt *foderfrågor* med den samlade kompetensen från Lantmännen Lantbruk närvarande för att berätta om möjligheter och framtidsfrågor på foderområdet för olika djurslag. Dag två fokuserade på *Lantmännens Strategi 2020*. Presentationsmaterial och en film kring den nya strategin visades. Dessutom pågick diskussion om *nya arbetsformer i distriktet*, och kring regionala referensgrupper för Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin. En träff hölls även för sammankallande i distriktets valberedningar, som har en viktig roll i den nya medlemsorganisationen.

Ny medlemsorganisation 2016

- Närmare samarbete med Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin.
- Nya arbetsformer; regionala referensgrupper och tvärgupper.
- Ökat fokus på yngre företagare.
- Utbildning av förtroendevalda.

Lantmännen skapar långsiktigt ekonomiskt värde

Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamhet på ägarnas gårdar och att optimera avkastningen på ägarnas kapital i föreningen. Som affärspartner och ägare i Lantmännen får man del av koncernens resultat genom utdelningen.

Sedan 2001 har Lantmännen delat ut mer än 3,5 miljarder SEK till sina medlemmar. För 2014 föreslås en total utdelning på 463 MSEK. Lantmännens starka ekonomiska ställning och flera framgångsrika affärer har lagt grunden för det historiskt höga förslaget till utdelning.

Ägarnytta

Vår skapas resultatet?

Lantmännen består av en lantbruksverksamhet samt en omfattande handels- och industriverksamhet med bland annat kvarnar, bagerier och maskinverksamhet.

Resultatet genereras till största delen inom den industriella verksamheten. Här kan man tydligt se fördelarna för Lantmännen av att integrera framåt i värdekedjan och sprida riskerna genom att ha en industriverksamhet. Som ägare får man på så sätt del av en högre marginal längre fram i värdekedjan och i övriga industriverksamheter. Resultatet som skapas delas ut till medlemmarna enligt utdelningspolicy.

Utdelningspolicy

Principerna för utdelning läggs fast i den utdelningspolicy som styrelsen beslutar om. Koncernstyrelsens målsättning är att Lantmännen över tid ska generera en jämn och stabil utdelning till sina ägare, i form av återbäring och efterlikvid, insatsutdelning och insatsemission. Koncernstyrelsens övergripande avsikt är att utdelningsnivån ska anpassas med beaktande av bland annat finansiell ställning, resultat, kassaflöde, strategiskt investeringsbehov och förväntad lönsamhet.

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, fastighet samt delar av maskin.

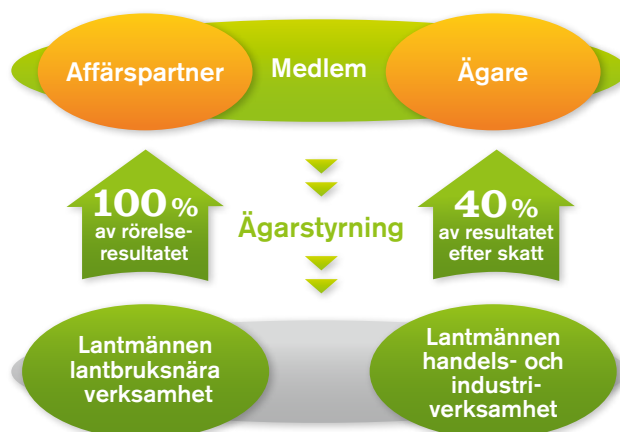
Återbäring och efterlikvid betalas i förhållande till medlemmarnas affärer med de lantbruksnära verksamheterna. Styrelsen har beslutat att lämna utdelning i form av återbäring på medlemmarnas inköp från Lantmännen Lantbruk Sverige med 1,5 procent (1,5) och på inköp från division Maskins svenska verksamhet med 0,5 procent (0,5). Styrelsen har också beslutat att efterlikvid lämnas med 1,5 procent (1,5) på levererad spannmål, oljeväxter och vallfrö. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 135 MSEK (129).

Insatsutdelning på insatskapitalet lämnas i förhållande till medlemmens inbetalda och emitterade insatser. Insatsemission innebär att en del av det kollektivt ägda fria kapitalet förs över till medlemmarnas individuella insatskapital. Styrelsen föreslår att stämman beslutar om insatsutdelning med 9 procent (9), totalt 178 MSEK (171), samt insatsemission med 150 MSEK (0). Styrelsen föreslår att utdelning på förlagsinsatser ska utgå med 9 procent (3), totalt 5 MSEK (2).

Insatskapital – inbetalt och emitterat

Lantmännens medlemmar bidrar med kapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2014 uppgick insatskapitalet till 1 977 MSEK. Insatskapitalet fördelar sig med 931 MSEK som inbetalda insatser och 1 046 MSEK som emitterade insatser.

Lantmännens resultatfördelning



Som medlem i Lantmännen får man del av koncernens vinst genom utdelning.



Som medlem sedan 2001 har man kunnat få del av mer än 3,5 miljarder i utdelning från Lantmännen.

Medlemsinsatser

MSEK	2014	2013	2012	2011
<i>Medlemsinsatser:</i>				
Inbetalda	931	829	753	680
Emitterade	1 046	1 074	1 016	888
Totalt	1 977	1 903	1 769	1 568

Utdelning¹

MSEK	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Återbäring, efterlikvid	135	129	120	110	95	1	122	83	64	139
Insatsutdelning ²	178	171	88	78	68	63	57	50	56	50
Insatsemission ²	150	-	80	152	177	100	110	151	99	100
Totalt	463	300	288	340	340	164	289	284	219	289
Insatsutdelning och insatsemission i % av insatskapital	17 %	9 %	9 %	15 %	18 %	13 %	14 %	20 %	13 %	14 %

¹ Redovisat belopp kan inkludera justering jämfört med tidigare års förslag.

² Enligt styrelsens förslag för 2014.

Att äga Lantmännen

Värde av utdelningen

För en medlem som i snitt haft en omsättning med Lantmännen på 3 MSEK per år sedan 2001 och som behållit utdelningen på Lantmännens konton summeras utdelningen 2014 till cirka 1 MSEK – eller populärt uttryckt en ny traktor!

Handel med emissionsinsatser

Sedan 2009 kan medlemmar i Lantmännen köpa och sälja emissionsinsatser. Handeln ger möjligheter till ett mer aktivt ägande. Emissionsinsatserna har samma rätt till insatsutdelning och nya emissionsinsatser som de inbetalda insatserna. 2014 genomfördes 13 handelsomgångar. Totalt var omsättningen 19 MSEK. Transaktionspriset varierade mellan 102 och 110 procent av nominellt värde.

Erbjudande om investering i Lantmännen Kycklinginvest

Under 2013 erbjöds Lantmännens medlemmar att teckna aktier i Lantmännen Kycklinginvest som ägde Lantmännens aktier i Scandi Standard AB. I juni bör introducerades Scandi Standardaktien som därefter haft en positiv kursutveckling.

Emission av förlagsandelar

Ett nytt erbjudande till medlemmar och medarbetare i Sverige att teckna förlagsandelar i Lantmännen presenterades under året. Emissionen som uppgick till maximalt 250 MSEK genomfördes i januari 2015. Emissionen blev något övertecknad. Förlagsandelarna har en löptid på 5 år.



Mål och måluppföljning

Lantmännen definierar det övergripande långsiktiga lönsamhetsmålet som avkastning på eget kapital. Avkastning på eget kapital uppgick till 10,6 procent under 2014. Lantmännen har en stark finansiell position och den finansiella styrkan förbättrades ytterligare under året. Lantmännens soliditetsmål är minst 40 procent och vid årets slut uppgick soliditeten till 43,8 procent.

Avkastning på eget kapital

Koncernens avkastningsmål är beroende av portföljens sammansättning. Nuvarande affärsportfölj beräknas ha en total avkastningspotential på 8 procent på eget kapital över en konjunkturcykel.

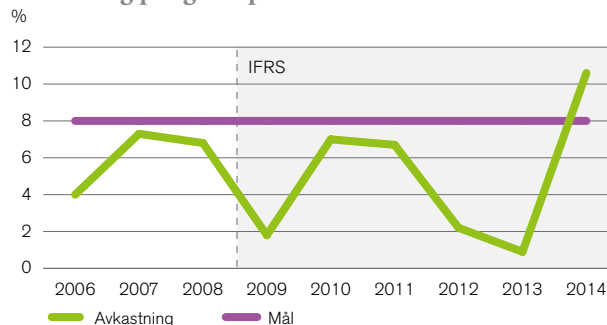
Utfall 2014

Avkastningen på eget kapital uppgick under 2014 till 10,6 procent (0,9). Avkastningen på eget kapital speglar den förbättrade resultatutvecklingen i de industriella verksamheterna men även resultat från avyttring av affärsverksamheter, bland annat börsintroduktion av Scandi Standard höjer avkastning på eget kapital för 2014.

Den genomsnittliga avkastningen på eget kapital de senaste fem åren, exklusive nedskrivningen av Lantmännen Agroetanol, uppgick till 6,9 procent.

Avkastningsmål	Utfall			Genomsnittlig avkastning
	2012	2013	2014	2010-2014
8%	2,2	0,9	10,6	6,9%

Avkastning på eget kapital



Soliditet

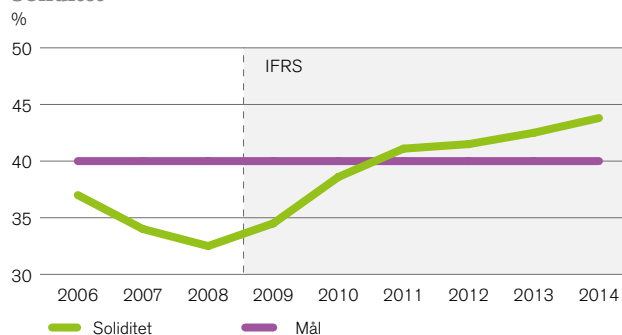
En viktig del i Lantmännens strategiska plattform är att upprätthålla en stabil finansiell bas, något som ger ökad möjlighet till strategiska val för att möta förändringar i omvärlden. Lantmännen använder soliditet för att mäta sin finansiella styrka. Lantmännens mål för soliditet är minst 40 procent vilket reflekterar Lantmännens önskade finansiella riskprofil och styrelsens syn på långsiktig finansiell stabilitet.

Utfall 2014

Soliditeten per den 31 december 2014 uppgick till 43,8 procent (42,5) där ökningen bland annat är en effekt av förbättrat resultat i affärerna men även avyttring av verksamheter som Scandi Standard och växtförädlings- och utsädesverksamheten i Tyskland och Polen. Soliditeten har sedan 2008 förbättrats från 32,5 procent till 43,8 procent.

Soliditetsmål	Utfall		
	2012	2013	2014
40%	41,5	42,5	43,8

Soliditet



Kundmål

Nöjda kunder ger fler återköp, stärker varumärket och kundrelationen samt genererar nya kunder. Lantmännen mäter Nöjd-Kund-Index löpande med tydlig uppföljning i våra verksamheter. Lantmännen har en stark position på sina hemmamarknader. Målsättningen är att bibehålla en stark position på samtliga marknader där Lantmännen är närvarande. Marknadsandelar är dock inget uttalat mål och huvudfokus är en fortsatt lönsam tillväxt.

Medarbetarmål

Arbetsglädje, det vill säga hur nöjda och motiverade anställda är, påverkar Lantmännens framgång. Lantmännens mål för arbetsglädje är 70. I den senaste mätningen, som genomfördes 2013 var resultatet 68, vilket är ett bra resultat i en europeisk jämförelse med liknande företag. Lantmännen strävar även efter ett bra ledarskap och målet för ledarskapsindex är 70.

Olyckor och tillbud

	2014	2013
Antal dödsfall på grund av olycka i arbetet	0	0
Antal olycksfall ¹	228	262
Olycksfallsfrekvens ²	16,8	17,6
Antal inrapporterade tillbud ³	2 900	2 488
Antal tillbud per olycksfall (med frånvaro)	12,7	9,5

¹ Arbetsrelaterad olycka som resulterar i minst en dags frånvaro efter att olycksfallet inträffat.

² Olycksfallsfrekvensen definieras som antal olyckor per miljoner faktiska arbetstimmar.

³ Tillbud definieras som önskad händelse som hade kunnat leda till ohälsa eller olycksfall.

Klimatmål

Lantmännen har 2014 nått det övergripande klimatmålet för 2020: *Sammanlagt har utsläppen av CO₂ minskat med drygt 40 procent både i absoluta och relativa tal sedan 2009.* Fokuserat arbete mot ökad energieffektivitet och utfasning av fossila bränslen har bidragit, bland annat har användningen av eldningsolja minskat med över 70 procent. En betydande del av utsläppsminskningen de senaste åren har dock extraordinära orsaker. Antalet koncernbolag och produktionsanläggningar har minskat genom försäljningar eller fusioner, vilket minskat energianvändningen och utsläppen. 2014 togs beslut om inköp av ursprungsmärkt förnybar el till hela den skandinaviska verksamheten, detta minskade vårt koldioxidavtryck motsvarande 50 000 ton eller 19 procent. Ambitionen är att fortsätta minska klimatpåverkan genom effektivisering och minskad användning av fossila bränslen, bland annat inom området transporter. Konvertering av cirka 20 oljepannor återstår för att nå delmålet en helt oljefri verksamhet, planen är att utbytet ska ske successivt till år 2020.



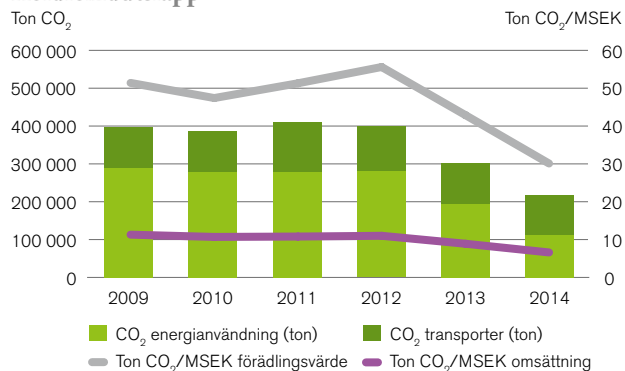
Det övergripande resultatet 2013 var 71, ett mycket starkt resultat. Nästa undersökning genomförs under 2015.

Lantmännen har under året fortsatt utveckla arbetsmiljöarbetet; bland annat har en ny arbetsmiljö- och friskvårdspolicy antagits av styrelsen, och tillbudsrapporteringen har fortsatt att öka – från 2 488 till 2 900. Målsättningen är minst 10 rapporterade tillbud per olycka och i dagsläget är resultatet 12,7. Lantmännen har en tydlig arbetsmiljöpolicy som ska efterföljas och interna rapporteringsrutiner stödjer det förebyggande arbetet. Läs mer på lantmannen.se/ansvar och ➤ sid 32-34.

Klimatmål, minskade CO₂-utsläpp

40% 2009-2020 Uppnått

Koldioxidutsläpp



Omvärldstrender

Det är de stora trenderna globalt, och ytterst den växande medelklassen i Asien, som påverkar den framtida inriktningen för Lantmännen och det svenska lantbruket. Vad som händer i Sverige har liten betydelse för den långsiktiga efterfrågan och priser på jordbruksprodukter.

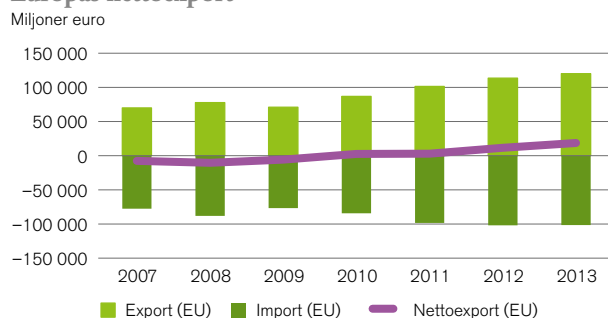
4 megatrender i omvärlden

1. En växande medelklass i Kina och övriga Asien
2. Svag tillväxt på Lantmännens nuvarande huvudmarknader
3. Konsumentefterfrågan driver hälsa och hållbar utveckling
4. Obalans mellan utbud och efterfrågan skapar volatila råvarupriser

1 En växande medelklass i Kina och övriga Asien

Som ett resultat av en stor befolkning och en växande ekonomi i Asien förväntas medelklassen framförallt i Kina och Indien fortsätta växa. Detta driver i sin tur efterfrågan på jordbruksråvaror och exempelvis Kina klarar inte längre sin självförsörjning. Kina svarar för 20 procent av världens befolkning, men har inte mer än 11 procent av världens åkermark och endast 9 procent av världens vattentillgång. Detta skapar en ny situation för europeisk och svensk livsmedelsproduktion där EU går från att vara nettoimportör till nettoexportör.

Europas nettoexport



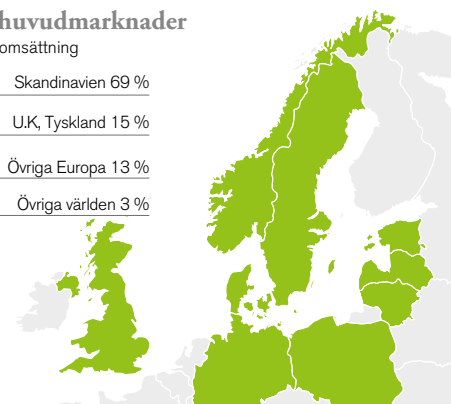
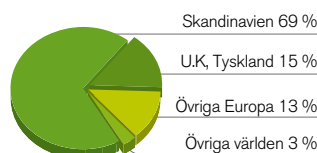
Europa går mot en ny roll som nettoexportör, inte minst vad gäller färdiga konsumentvaror till utvecklingsekonomier.

2 Svag tillväxt på Lantmännens nuvarande huvudmarknader

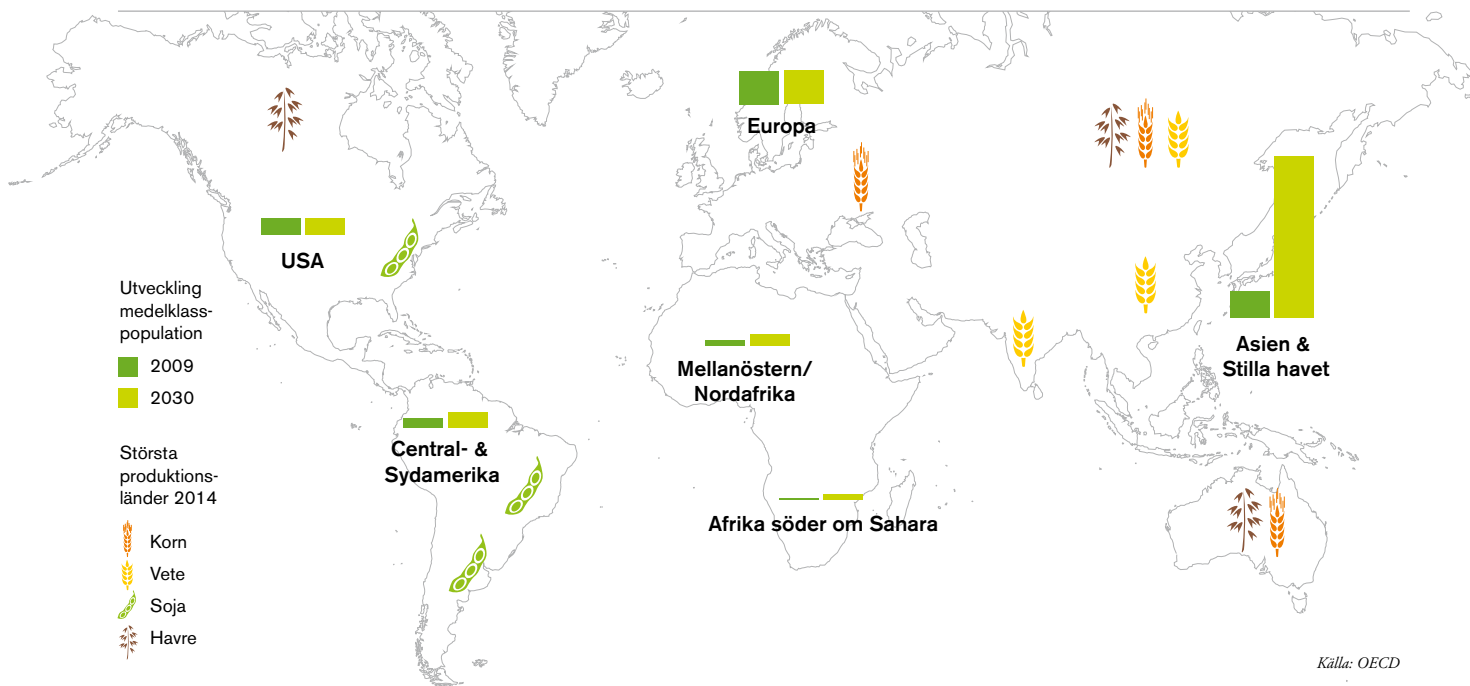
Lantmännens huvudmarknader i Europa är så kallade mogna marknader. Tillväxten är låg, men stabil, och präglas av stor priskonkurrens. 84 procent av Lantmännens omsättning finns i Sverige, Norge, Danmark, Tyskland och Storbritannien. Fram till 2017 är den genomsnittliga tillväxten i dessa länder 1,7 procent vilket kan jämföras med en global tillväxt på 3,7 procent. Sett över en längre tidshorisont är Lantmännen exponerade mot regioner med en relativt låg tillväxt.

Lantmännens huvudmarknader

Andel av koncernens omsättning



Växande medelklass i Asien driver efterfrågan



3 Konsumentefterfrågan driver hälsa och hållbar affärsutveckling

Konsumenttrender visar kraftigt ökat fokus på hälsoeffekter och andra hållbarhetsaspekter av det vi äter. Detta förväntas fortsätta och förstärkas framöver. Livsmedels säkerhet och produkternas spårbarhet är nyckelfrågor och mycket viktiga inte bara i Sverige utan också i övriga Europa, och går hand i hand med önskemål om att skapa en mer hållbar utveckling.



Vi behöver också förhålla oss till hur klimatfrågan, en av vår generations största globala utmaningar, påverkar förutsättningarna för vår verksamhet, marknad och konsumentförväntningar.

4 Obalans mellan utbud och efterfrågan skapar volatila råvarupriser

Utbudet på spannmål varierar samtidigt som efterfrågan stiger. Rekordskördar under 2014 har dock pressat priserna, även om den långsiktiga trenden är ökande priser. Globalt finns potential för ökad produktion främst i Ryssland av spannmål och sojaproduktion i Brasilien, men det tar tid att utveckla infrastruktur och politisk osäkerhet råder i många länder. Det viktiga är att se hela kedjan från jord till bord och att inte fokusera på lantbruk och livsmedelsindustri var för sig. Priset sätts internationellt och råvarorna handlas lokalt.

Spannmålsprisutveckling i Sverige



Källa: MATIF

Efterfrågan på spannmål är hög och växer. 2014 präglades dock av rekordskördar vilket pressade priserna.

Strategi 2020 – vår långsiktiga koncernstrategi

Vår strategi utgår ifrån en tillväxtorienterad omvärld i förändring som skapar nya möjligheter för Lantmännen och lantbruksföretagen.

Strategi 2020



Med utgångspunkt i lantbruksföretaget ska Lantmännen utveckla lönsamma affärer som skapar mervärden i hela värdekedjan.

1 Utveckla lantbruksaffärer i partnerskap med lantbruksföretagen

Målet är att Lantmännen ska vara ledande inom handel med spannmål i Östersjöområdet. Partnerskap med lantbruken ska öka produktionen och konkurrenskraften i primärproduktionen.

Lantmännen vill också ha det bästa erbjudandet inom foder, utsäde, frö, lantbruksmaskiner, redskap, service, reservdelar, riskhantering, finansiering och rådgivning för det professionella lantbruket i Sverige.

2 Skapa värde av spannmål

Lantmännen ska skapa värde av spannmål genom marknadsledande affärer i förädlingsindustrin. Detta ska uppnås genom att förstärka ställningen inom nordisk kvarnindustri. Ambitionen är också att stärka Lantmännens havreaffär i hela värdekedjan. Genom en effektiv produktionsplattform samt genom tillväxt och förvärv ska Lantmännen vara en ledande internationell

aktör inom fryst bröd. Vårt fokus ligger även på färska måltidslösningar, maltaffären samt biodrivmedel, stärkelse samt övriga högförädlade spannmålsprodukter.

3 Affärsutveckling från jord till bord

Genom att verka i hela värdekedjan har Lantmännen möjlighet att skapa mervärden som hälsa, spårbarhet och hållbarhet. Lantmännen ska vara en ledande aktör i spannmålsvärdekedjan från jord till bord.

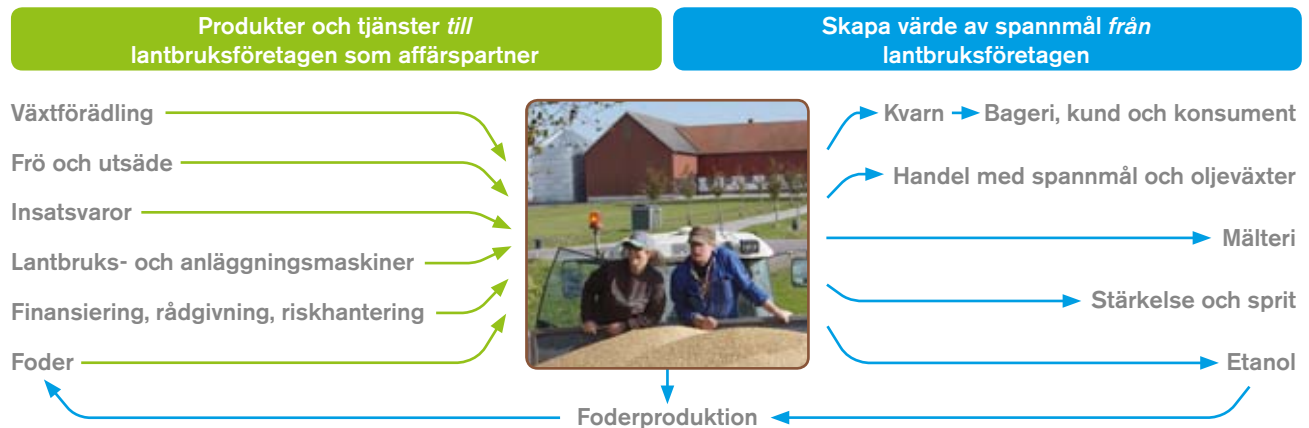
4 Förvalta och lönsamt växa portföljinnehav

Målet är lönsam tillväxt genom portföljinnehav som är associerade till spannmålsvärdekedjan. Detta ska ske genom partnerskap med företag som kan skapa förutsättningar för tillväxt. Lantmännens fastighetsinnehav ska ge ett förbättrat kassaflöde och addera ytterligare värde.

Vår målbild 2020

Lantmännen som ledande aktör i spannmålsvärdekedjan från jord till bord i Östersjöområdet.

... med lantbruksföretaget i fokus



Från jord till bord för lönsamhet och värde på kort och lång sikt

Lantmännens uppdrag – att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar och optimera avkastningen på deras kapital i föreningen – ligger fast och det är därför naturligt att lantbruksföretaget och spannmålets värdekedja på ett tydligare sätt är i fokus. Lantmännen ska fortsätta att utveckla lantbruksnära affärer i partnerskap med lantbrukarna. Lantmännens värdekedja från jord till bord utgör en stabil plattform och en unik utgångspunkt på den utvidgade hemmamarknaden. Den globala efterfrågan på jordbruksråvaror skapar nya möjligheter att förstärka utvecklingen av de lantbruksnära affärerna.

Genom ansvarstagande, kontroll och kunskap i hela värdekedjan kan Lantmännen erbjuda mervärden kopplat till *kvalitet*, *hälsa* och *miljö*. Tillsammans kan vi utveckla verksamheter och affärer i alla led, från foder till frukostflingor. I Lantmännens nya Strategi 2020 ingår ytterligare satsningar på innovation och produktutveckling, samarbeten och partnerskap och utveckling av Lantmännens varumärke.

Lantmännens avkastning återinvesteras i ägarnas verksamheter och i långsiktiga satsningar på forskning och utveckling inom Lantmännen.

Exempel på strategiska aktiviteter i linje med Strategi 2020

- Lantmännen har inlett ett samarbete inom utsäde och växtförädling med Syngenta där vi får tillgång till kunskap och sorter och på så sätt kan ta del av Syngentas breda satsning på forskning och utveckling.
- Lantmännen Lantbruk har inlett ett samarbete med det franska växtförädlingsföretaget Secobra om sitt sydliga vårkornsprogram.
- Lantmännen Cerealia har förvärvat Strängnäs Valskvarn.
- Vi har utvecklat nya kundspecifika spannmålskoncept med fokus på klimat- och miljöprestanda. Lantmännen har fortsatt sin satsning på nya havresorter och hälsosamma livsmedel baserade på havre.
- För att utöka kapaciteten att leverera pannkakor till restaurangbranschen och dagligvaruhandeln har Björnerud Gårds pannkaksverksamhet förvärvats. Detta ger även Lantmännen Cerealia möjligheter att i större utsträckning satsa på kyld färdigmat.
- I slutet av juni börsnoterades bolaget Scandi Standard, där Kronfågelgruppen ingår. Det innebar att Lantmännen fortsatte realisera det värde som under många år byggts upp i Kronfågel, och Lantmännen får även del av framtida värdeskapande i företaget.
- Lantmännen Agroenergis pelletsverksamhet och Neova slog samman sina respektive verksamheter och är nu ledande inom träpelletslösningar.

Viktiga frågor – för ansvarsfulla affärer

Lantmännens affärsidé är att förädla åkermarkens resurser på ett innovativt och ansvarsfullt sätt. I hela kedjan från jord till bord arbetar vi för att ta ansvar för verksamhetens påverkan på människor och miljö, och för att fortsätta utveckla hållbara affärer. Fokus ligger på de områden där vi har störst möjlighet att göra skillnad.

Ansvar i hela värdekedjan

Lantmännens ansvar från jord till bord omfattar ett brett spektra av sakfrågor inom ekonomi, miljö och socialt ansvar, och inkluderar hela vår värdekedja: från odlingen av våra råvaror och förädlingsverksamhet till försäljning och konsumtion av de produkter och tjänster vi erbjuder. Vårt ansvar definieras i Lantmännens uppförandekod. Styrning i form av systematiskt arbetsätt, mål och uppföljning på ledningsnivå finns för de flesta områden och för några är arbetet fortfarande under utveckling.

Fokus på det mest väsentliga

I vår årsredovisning fokuserar vi på de frågor som vi bedömer vara de viktigaste för ett långsiktigt hållbart och lönsamt Lantmännen. Områden som är särskilt viktiga för våra kunder, ägare och andra viktiga intressenter, och där Lantmännens

verksamhet har en betydande påverkan på människor och miljö. Detta är också de frågor som är unika för vår bransch och verksamhet, vilket innebär ett särskilt ansvar och en möjlighet att driva på för en hållbar utveckling. På lantmannen.se/omlantmannen finns mer information om vårt arbete.

Väsentlighetsanalys – våra viktigaste frågor

Nedan finns en sammanställning av viktiga frågor för Lantmännen och våra intressenter. Prioriteringen har gjorts genom en intern process med nyckelpersoner i Lantmännen. Utgångspunkten har varit Lantmännens strategiska arbete, uppförandekod och andra ramverk, samt kunskap och resultat från genomförda intressentdialoger. Att göra och redovisa en så kallad väsentlighetsanalys är också ett led i tillämpningen av GRIs nya riktlinjer för hållbarhetsredovisning. [➤](#) sid 146-147 och lantmannen.se/ansvar

Väsentlighetsanalys

MYCKET
VIKTIGT



Betydelse för intressenter

VIKTIGT

<ul style="list-style-type: none"> • Prisivärda produkter och tjänster • Produktinformation • Ursprung • Hälsosamma produkter 	<ul style="list-style-type: none"> • Avkastning och återinvestering för livskraftigt lantbruk (genom ett lantbrukskooperativt ägande) • Forskning och innovation i spannmålets värdekedja • Produktsäkerhet, kvalitet och spårbarhet • Miljöpåverkan från odling av våra råvaror (biologisk mångfald, växtskydd, växtnäring, vatten, soja, palmolja o.s.v.) • Klimatpåverkan (egen verksamhet, transporter)
<ul style="list-style-type: none"> • Arbetsvillkor (löner och förmåner, fackliga relationer, mänskliga rättigheter) • Likabehandling, mångfald och jämställdhet • Dialog för att driva utveckling (lantbruksutveckling, förnybar energi, klimat, sourcing av råvaror m.m.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Affärsetik • Arbetsmiljö och säkerhet (inkl. kemikaliehantering, riskhantering, nödlägesberedskap) • Ledarskap, medarbetarskap • Produkter och tjänster med hög miljöprestanda (förnybara drivmedel, produkter med låg miljö- och klimatpåverkan, insatsvaror för ett hållbart jordbruk) • Resurshushållning (råvaror, energi, vatten)

VIKTIGT

Betydelse för Lantmännen (påverkan på människa, miljö och långsiktig lönsamhet)

MYCKET VIKTIGT



Avkastning och återinvestering för livskraftigt lantbruk (lantbrukskooperativt ägande)

Lantmännens mission är att skapa ett livskraftigt lantbruk. Avkastningen från verksamheten återinvesteras i ägarnas gårdar och ger förutsättningar för långsiktiga satsningar på forskning och utveckling. Den kooperativa ägarmodellen är central för ekonomisk stabilitet och uthållighet över tid. För våra ägare handlar det om att Lantmännen ska vara en affärsmässig partner som präglas av långsiktighet och lokal närvaro. Mer om vår ägarmodell [➤](#) sid 13-15.



Forskning & Innovation i spannmålets värdekedja

Lantmännens kunskap och verksamhet i alla led innebär en möjlighet att driva och bidra till utveckling i spannmålets värdekedja. Fortsatt affärsutveckling för att skapa värde av spannmål är också en central del i Lantmännens Strategi 2020. Vi satsar långsiktigt på forskning som kan utveckla och förflytta hela spannmålssektorn i en mer hållbar riktning och samtidigt bidra till långsiktig lönsamhet och tillväxt. Lantmännens forskningsstiftelse investerar betydande medel i forskning vid universitet och institut, på områden som till exempel växtförädling och biologiskt växtskydd, användning av biprodukter och resurshushållning, hälsa och matvanor. Mer om våra satsningar på forskning och innovativ affärsutveckling på [➤](#) sid 24-25.



Produktkvalitet, säkerhet och spårbarhet

Produktsäkerhet och kvalitet är viktiga frågor för våra kunder och konsumenter. Lantmännens kunskap och närvaro i alla led från jord till bord ger oss unika förutsättningar att säkerställa kontroll och spårbarhet för våra produkter. Den gröna grodden på livsmedel från Lantmännen är vår garant för ansvarsfullt producerad mat, där kvalitet och livsmedelssäkerhet är viktiga delar. Mer om vårt arbete [➤](#) division Livsmedel sid 53-60, lantmannen.se/ansvar



Miljöpåverkan från odling av våra råvaror

Långsiktig hållbarhet inom livsmedelssektorn avgörs till stor del i odlingsledet. Ur ett livscykelperspektiv är det också odlingen av grödor som står för störst miljöpåverkan för många av Lantmännens produkter. För Lantmännens viktigaste råvara spannmål handlar det om klimatpåverkan, markens bördighet och avkastning över tid, vatten, användning av växtnäring och växtskydd samt påverkan på biologisk mångfald. För soja, palmolja och vissa andra importerade råvaror finns även sociala risker att hantera, såsom arbetsvillkor och mänskliga rättigheter för dem som arbetar på odlingarna. Mer om vårt arbete för minskad miljöpåverkan [➤](#) sid 24-25, 27 och lantmannen.se/ansvar



Klimatpåverkan

En stor del av världens klimatpåverkande utsläpp kommer från livsmedelssektorn, detta innebär ett särskilt branschansvar. Sett till hela livscykeln för Lantmännens produkter ligger en stor del av klimatpåverkan i odlingsledet. Vår egen förädlingsverksamhet orsakar dock också klimatpåverkande utsläpp, främst genom energianvändning och transporter. Lantmännen arbetar mot proaktiva klimatmål för minskning av dessa, och samarbetar med kunder och leverantörer för minskat klimatavtryck i övriga delar av värdekedjan. Lantmännen är ett av företagen i Hagainitiativet, ett svenskt näringslivsnätverk för en mer proaktiv klimatpolitik. Läs mer på [➤](#) sid 17, 25-26 och lantmannen.se/ansvar



Fler viktiga frågor

Utöver de frågor som beskrivs ovan omfattar Lantmännens arbete med ansvarstagande ett stort antal andra frågor, som också har avgörande betydelse för en fungerande och långsiktig framgångsrik verksamhet. Hit hör exempelvis arbetet med arbetsmiljö och säkerhet, ledarskap och medarbetarskap samt affäretik. Vissa frågor står särskilt högt på några av Lantmännens intressenters agenda. Hit hör exempelvis produktrelaterade frågor om ursprung, hälsoegenskaper och produktinformation. Mer om vårt arbete på [➤](#) lantmannen.se/ansvar

Affärsutveckling – från jord till bord

Efterfrågan på odlade råvaror ökar och leder till förstärkt fokus på de utmaningar som finns för framtidens livsmedelsförsörjning. Vår kunskap om spannmål och närhet till odlingen ger unika möjligheter att bidra till en mer hållbar produktion och skapa lönsamma mervärden.

Affärsutveckling i spannmålsvärdekedjan

Lantmännens arbete med affärsutveckling handlar om att ta fram och erbjuda produkter och tjänster med efterfrågade mervärden sett till kvalitet, hälsa och miljö, som samtidigt bidrar till utveckling i hållbar riktning. Vad som är bra prestanda och vad som ger mervärden förändras över tid. Lantmännens affärsutveckling innebär därför att steg för steg flytta fram positionerna så att den genomsnittliga prestandan för en produktkategori successivt förbättras.

Lantmännens bidrag till utvecklingen av en mer hållbar livsmedels- och energiförsörjning tar utgångspunkt i vår kunskap om spannmålsråvaran och vår närvaro hela vägen från jord till bord. Ökad tillväxt från hållbara affärer förutsätter samarbete med andra aktörer i värdekedjan: långsiktigt utvecklings- och innovationsarbete tillsammans med forskare och leverantörer, och konstruktiv dialog med kunder och konsumenter, kring vilka mervärden som efterfrågas, respektive kan erbjudas.



Satsning på forskning och utveckling

Lantmännen har en lång tradition av forskning och innovationsarbete och satsar totalt cirka 250-300 MSEK per år på detta. Vi investerar i både egna och externa forskningsprojekt för att främja ny kunskap. Fokus ligger på spannmålets värdekedja: från växtförädling och odling till vidareförädling, produktutveckling och konsumtion.

Ett prioriterat forskningsområde är hur utmaningar som klimatförändringar och förändrad markbördighet påverkar odlingen: Minskad ökning av avkastning, skador på grödor i form av mögelgifter och vattenskador, behov av fosfor med mera. Läs mer om Lantmännens Forskningsstiftelse på lantmannen.se/omlantmannen

62 MSEK till Forskning om hållbara produktionssystem

Forskningsrådet Formas har tillsammans med Mistra och Lantmännens forskningsstiftelse satsat 62 MSEK på forskning om "Effektiva och hållbara produktionssystem inom vattenbruk och jord- och trädgårdsbruk". Fem forskningsgrupper får dela på anslaget under 2014-2017. Några av frågorna som kommer att studeras närmare är "Hur optimerar vi användandet av åkermarken" och "Är det möjligt att öka skörden av vete, samtidigt som man minskar miljöpåverkan av odlingsinsatser?"

”**Vi ska tillsammans med kunder och leverantörer halvera påverkan på miljön och naturresurser i spannmålets värdekedja. Vårt mål är att till 2020 generera 10 procent tillväxt från nya hållbara affärer.**”

Vete med lägre klimatpåverkan

Störst potential att göra skillnad för en mer hållbar livsmedelsförsörjning finns i odlingsledet. Utifrån Lantmännens samlade kunskap och genomförda analyser är bedömningen att det finns en potential att minska klimatpåverkan från spannmålsbaserade produkter med i storleksordningen 30 procent fram till 2020, om bästa tillgängliga teknik och kunskap nyttjas i varje steg av kedjan. Viktiga områden är bland annat behovsanpassad gödsling som ger ett effektivt näringsutnyttjande, reducerad jordbearbetning och övergång till förnybara bränslen.

Lantmännen medverkar i utvecklingen av odlingsformer med mindre miljöpåverkan både genom rådgivning till lantbrukare och genom vidareutveckling av teknik, metoder och regelverk.

Under året har ett nytt spannmålskoncept för vete utvecklats i samarbete med en av våra livsmedelskunder. Kriterierna innefattar hela kedjan från odling (genom kontraktsodling) och

transport till vår egen förädling, med fokus på att minska klimatpåverkan och främja biologisk mångfald. Sammantaget ger det en minskad klimatpåverkan med cirka 20 procent jämfört med genomsnittlig veteproduktion. Under höstskörden 2014 producerades de första volymerna vete enligt det nya konceptet.

Nytt spannmålskoncept – exempel på kriterier

- BAT-gödsel med låg klimatpåverkan
- N-sensor för optimerad kvävegödsling
- Sparsam körning – EcoDriving
- Energikartläggning på gården
- Lärkruta* 16-20 m²/hektar
- Ursprungsmärkt förnybar el

* Antalet sånglärkor i Sverige har minskat med 75 procent under de senaste 35 åren. Ett effektivt sätt att förändra situationen har visat sig vara att anlägga lärkrutor – osådda fläckar i åkern där sånglärkorna kan hitta mat.

Fortsatt satsning på Havre

Havre har flera unika hälsoegenskaper. Det är vetenskapligt bevisat¹⁾ att havre bidrar till en jämnare blodsockernivå, sänker kolesterolhalten och hjälper till att hålla magen i form. Detta framförallt genom den höga halt av lösliga fibrer, *beta*glukaner, som finns i havren. Förutsättningarna för havreodling är mycket goda i Norden. Lantmännen satsar sedan flera år på forskning och innovation för att ta tillvara havrens goda egenskaper i utvecklingen av såväl nya havresorter som hälsosamma livsmedel. AXA Havre Flakes och SPC-flakes med medicinska egenskaper är två exempel.

Nya framgångsrika havresorter

Lantmännen bedriver sedan länge en framgångsrik växtförädling. Med verksamhet i alla led har vi förutsättningarna att prova och utvärdera nya sorter, från sådd till färdig produkt. Såväl i Sverige som internationellt ökar efterfrågan på havre med hög avkastning och kvalitet, exempelvis sorter med hög halt av *beta*glukaner. De senaste åren har vårt långsiktiga utvecklingsarbete resulterat i flera toppsorter som framgångsrikt lanserats i bland annat Sverige, Kanada och Storbritannien. 2015 introduceras ytterligare en ny sort (Nike) i Sverige. Nike har haft högst avkastning av alla sorter i svensk sortprovning sex år i rad – ett rekord!

Ökad efterfrågan på Ren Havre²⁾

Glutenintoleranta tål inte vete, råg eller korn, men kan oftast äta havre. Lantmännen har byggt upp ett system där havregrynen kan spåras hela vägen till havrefältet och ren havre, fri från inblandning av andra spannmål, kan garanteras.



Konsumentefterfrågan på glutenfria produkter har ökat stadigt de senaste 10 åren. För att möta efterfrågan och ta tillvara potentialen som även finns på den ekologiska marknaden har odlare av ekologisk havre kontrakterats 2014 för att producera Ren Havre till nästa år. Det handlar om cirka 20 procent av den ekologiska havre som odlas idag, vilket ger en tiofaldig ökning för Ren Havre.

Havreexport till USA

Svensk havre är internationellt eftertraktad för sin goda kvalitet. I december 2014 skeppades 73 000 ton havre från Sverige till USA. Det motsvarar cirka 12 procent av den svenska havreproduktionen under ett normalår.

¹⁾ Godkända hälsopåståenden från EFSA.

²⁾ Märkningen Ren Havre används på havreprodukter som är garanterat fria från inblandning av andra spannmål. Definitionen innebär att det får finnas max fyra korn från andra spannmål på 15 000 havrekärnor, eller max 20 milligram per kilo färdig produkt.

Dialog som driver utveckling

Samarbeten och dialog med omvärlden är grunden i arbetet med att hantera risker och gemensamma utmaningar, och för att tillsammans utveckla hållbara affärer.

Lantmännens mål är att ha etablerade dialoger inom alla de områden och sakfrågor vi bedömer vara affärskritiska och där utmaningarna behöver lösas tillsammans med andra. Dels frågor där vi måste gå i takt med omvärlden för att ta ansvar, dels frågor där vi vill ta ledarskap men inte kan åstadkomma avgörande skillnad på egen hand. Formen, nivån och Lantmännens roll varierar beroende på förutsättningarna och syfte.

Här ger vi några exempel på forum och samarbeten som varit särskilt viktiga under 2014. Mer om dialogen med våra intressenter, kommunikationskanaler och viktiga frågor finns på lantmannen.se/omlantmannen

Branschdialog för ansvarsfull sojaodling

Under 2014 samlades representanter för hela svenska livsmedelskedjan i ett gemensamt uppdrag för ansvarsfullt odlad soja enligt Round Table on Responsible Soy (RTRS).

Den svenska överenskommelsen innebär att 100 procent av den soja som används i livsmedel från de undertecknande företagen ska täckas med RTRS-certifikat senast 2015. Lantmännen var ett av de första företagen i världen att köpa certifierad soja när den kom ut på marknaden 2011. 2014 täcktes 60 procent av den soja som Lantmännen köpte av RTRS-certifikat.



Sojodialogen har uppmärksammats internationellt som ett gott exempel på konkurrensneutral hantering av en viktig fråga, och presenterades av Gustav Kämpe från Lantmännen tillsammans med Arla vid årets internationella RTRS-konferens i Brasilien.

Nätverk internationellt och nationellt

Lantmännen deltog som partner till EAT forum som arrangerades i maj i Stockholm. 400 representanter från akademi, näringsliv och politik från sammanlagt 28 länder samlades för att diskutera globala utmaningar för hälsa och hållbar livsmedelsförsörjning. Läs mer www.eatforum.org

Lantmännen har under året fortsatt att utveckla de lokala dialoger och samarbeten vi har med koppling till hållbar livsmedelsförsörjning. Vattenanvändning, matsvinn, hälsa och näringslära är några områden där Lantmännen deltar aktivt i samarbeten med andra aktörer i livsmedelsbranschen.



Lantmännen är sedan 2011 ett av medlemsföretagen i Haganinitiativet, ett nätverk som arbetar för minskad klimatpåverkan från näringslivet och för en mer proaktiv klimatpolitik, genom att agera förebild och visa på att ambitiösa klimatstrategier också bidrar till affärer och lönsamhet.

2014 uppnådde Lantmännen sitt klimatmål att minska de egna koldioxidutsläppen med 40 procent 2009-2020. Fortsatt arbete med energieffektivisering och utfasning av eldningsolja, samt övergång till förnybar el har bidragit till detta. Mer om vårt klimatarbete och klimatmål på [sid 17](#).

Många kanaler för dialog kring Lantmännens hållbarhetsarbete



För att sprida kunskap och berätta vad vi gör i olika hållbarhetsfrågor använder vi flera olika kanaler – våra hemsidor, sociala medier som Facebook och Twitter samt löpande relationer med tidningsredaktioner och bloggar. Lantmännen driver också en hållbarhetsblogg <http://lantmannen.se/omlantmannen/Press-och-media> – där koncernens hållbarhetschef publicerar kommentarer, tankar och idéer om aktuella hållbarhetsämnen.

Vi är också medlemmar i flera olika intresseföreningar och samarbetar i hållbarhetsfrågor med bland annat LI (Livsmedelsföretagen). Lantmännen har också löpande dialog med organisationer och myndigheter som WWF, Naturskyddsföreningen och Naturvårdsverket.



Naturskyddsföreningen

Att säkerställa ansvar

Lantmännens varumärkeslöfte *Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord*, ger uttryck för en gemensam ambition att vara ett ansvarsfullt företag. Kunder och konsumenter ska känna sig trygga i att vi har kunskap och kontroll genom hela verksamheten, och att vi arbetar för att minimera negativ påverkan på människor, miljö och naturresurser.

Uppförandekoden är ett viktigt verktyg för att uppfylla vårt ansvar

Vår ägarmodell, vision, mission och affärsidé visar att Lantmännen står för långsiktiga och ansvarsfulla affärer. På många områden lägger också en omfattande lagstiftning, branschriktlinjer och andra styrande ramverk grunden för vårt arbete med ansvar från jord till bord. Lantmännens uppförandekod och leverantörsuppförandekod är viktiga verktyg för att uppfylla vårt ansvar mer konkret och ska fungera som vägledning i det dagliga arbetet. Implementeringen av koden, som gäller alla medarbetare i hela verksamheten är en central del i arbetet med att säkerställa ansvar. Under 2014 har uppförandekoden omarbetats och uppdaterats, i linje med de förändringar som sker i omvärlden och vår egen strategi och ambition. Samtliga medarbetare ska förnya sin utbildning i uppförandekoden.

Ansvarsfulla inköp – utvärdering av leverantörer

Lantmännen eftersträvar långsiktiga utvecklande leverantörsrelationer där ansvar och lönsamhet går hand i hand. Vår leverantörsuppförandekod gäller för alla leverantörer och anger tydliga förväntningar vad gäller miljö, socialt ansvar

Andel inköp från godkända leverantörer



och affärsetik. Koden är sedan 2013 en fullt integrerad del av Lantmännens inköpsprocess. Från 2014 har kravet på leverantörsbedömning höjts; alla leverantörer med inköpsvolym över 1 MSEK/år ska följas upp och riskbedömas genom en självutvärdering mot uppförandekoden. För att bli godkänd krävs att utvärderingen gjorts och att inköparen godkänt denna. Kontinuerlig uppföljning av arbetet görs i Lantmännens inköpskommitté. Läs mer [▶ lantmannen.se/ansvar](http://lantmannen.se/ansvar)

Leverantörsrevisioner 2014

Uppföljning av leverantörer görs också genom oberoende tredjepartsrevisioner. Prioriterade leverantörs- och inköpskategorier är sådana där vi identifierat hög risk och stor förbättringspotential, där vi har stor möjlighet att påverka, eller som är affärskritiska av andra skäl. Alla identifierade avvikelser följs upp och ska korrigeras/stängas av leverantören inom ett år. Flest avvikelser har vi funnit inom *Arbetsmiljö och -säkerhet*. I de fyra revisioner som genomförts 2014 har vi fokuserat på hur våra leverantörer säkerställer att kraven förs vidare i leverantörskedjan. Ambitionen framåt är att öka antalet revisioner.

Läs mer i bilagan Hållbarhetsrelaterade indikatorer

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

Risker och riskhantering

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. Risk är en händelse som, om den inträffar, har en negativ inverkan på verksamheten. En risk kan vara felaktig hantering, händelser eller beslut utanför vår kontroll. Effektiv riskhantering är fundamental för Lantmännens förmåga att driva affärsverksamhet.

Lantmännens ägare, kunder, medarbetare, konsumenter och leverantörer ställer höga krav på en transparent riskhantering. Vår företagskultur baseras på etablerade värderingar, vår uppförandekod och metoder samt vårt ansvar från jord till bord, och är grunden för Lantmännens arbete med att hantera risker. Att identifiera och hantera risker är en integrerad del av såväl den strategiska planeringen som kontroll och styrning av verksamheten. Kontinuerlig omvärldsbevakning samt intern och extern dialog med intressenter är av stor betydelse för att identifiera risker.

Styrning och hantering

Strategiska risker förknippade med affärsutveckling och långsiktig planering hanteras främst i koncernstyrelsen, samt i samband med det årliga strategiarbetet.



Den operativa riskhanteringen utgår från en proaktiv riskhanteringsprocess, ett antal centrala riskpolicyer och vår uppförandekod. Till grund för vår hantering av *finansiella och råvarurelaterade risker* ligger koncernens finanspolicy samt respektive verksamhets specifika riskpolicyer. Riskpolicyer finns bland annat för valuta-, ränte- och råvaruhandel. Finans- och riskpolicyer utvärderas och fastställs av koncernstyrelsen.

Lantmännens styrelse ansvarar inför ägarna för bolagets riskhantering. Koncernledningen rapporterar löpande riskfrågor till styrelsen och revisionsutskottet. Riskidentifiering och kontinuitetsplanering är en viktig del av varje chefs ansvar. *Lantmännens riskkommitté* har till uppgift att säkerställa att

de av koncernstyrelsen fastställda riskmandaten efterlevs och rapporterar månatligen till koncernstyrelsens revisionsutskott. Läs mer i Föreningsstyrningsrapporten [👉](#) sid 136.

Integrerad riskhantering

Lantmännens riskhanteringsprocess är etablerad som en *ERM-process (Enterprise Risk Management)* där risker identifieras, värderas och rapporteras årligen i strategi- och affärsplaneringsprocessen. Detta beskrivs ytterligare i förvaltningsberättelsen på [👉](#) sid 71. Lantmännen har också ett riskscreeningsverktyg för att hantera riskerna inom uppförandekoden. Screening av risk görs utifrån typ av verksamhet, land och råvara vilket värderas utifrån tillgängliga riskindex från etablerade organisationer. Till exempel Transparency International's korruptionsindex och kartläggning av vattentillgång av World Business Council for Sustainable Development.

Systematiskt arbetsmiljö- och säkerhetsarbete

Lantmännen arbetar kontinuerligt med att identifiera, analysera och åtgärda risker, både på koncernnivå och på lokal nivå. Samtliga anläggningar besiktigas regelbundet med utgångspunkt från Lantmännens policyer och riktlinjer. Säkerhetsarbete har hög prioritet och vi arbetar löpande med att identifiera och åtgärda risker. Sedan 2009 sker en regelbunden uppföljning av arbetsmiljöarbetet i samtliga verksamheter, med årlig rapportering till koncernledningen.

Tack vare ständiga förbättringar av anläggningarnas säkerhetsutbildning har den sammanlagda säkerhetsnivån och medarbetarnas säkerhetsbeteende avsevärt förbättrats. Detta har lett till lägre risk för såväl personsador som produktionsstörningar och antal arbetsplatsolyckor har minskat med 34 sedan 2013. Förutom den förbättring detta innebär för medarbetarna, så ser också försäkringsbolagen positivt på Lantmännens systematiska säkerhetsarbete, både vid skaderegleringar och i prisförhandlingar.

Risköversikt

Genom riskhanteringsprocessen har ett antal huvudsakliga riskområden identifierats för Lantmännen. Den finansiella riskhanteringen beskrivs närmare under not 23, [👉](#) sid 113. I Föreningsstyrningsrapporten [👉](#) sid 136 finns en beskrivning av den interna kontrollen och riskbedömningen som syftar till att förebygga fel i den finansiella rapporteringen. Läs mer i förvaltningsberättelsen [👉](#) sid 71.

Strategiska risker















De strategiska riskerna är kopplade till affärsutveckling, långsiktig planering samt Lantmännens varumärke. De mest väsentliga strategiska riskerna är förknippade med att kunna anpassa verksamheten till konjunkturförändringar och bedriva en ändamålsenlig affärsutveckling samt leva upp till Lantmännens varumärkeslöften.

Lantmännens koncernledning säkerställer de strategiska risknivåerna i samråd med styrelsen. De strategiska riskerna värderas inom ramen för den årliga strategiska processen och i samband med viktiga affärsbeslut. Handlingsutrymmet stärks genom flexibilitet samt kostnads- och kapitaleffektivitet i alla led. Snabb spridning av ändamålsenlig information säkerställs via bolagets ledningsstrukturer och ledningsprocesser. Till de viktigaste

strategiska riskerna hör omvärldsrisker, framförallt förändringar av konjunktur, trender, konkurrens och positionering av de övergripande varumärkena, samt politiska beslut och förändringar i regelverk på de marknader där Lantmännen är verksamma.

Lantmännens goda rykte är en av våra styrkor och grunden för ledarskap och rekrytering. Uppförandekoden definierar vårt sociala, miljömässiga och affäretiska ansvar. Aktiviteter för att behålla och förstärka varumärket är strategiskt viktigt.

Risken finns att förbise hot och möjligheter i samband med affärsutveckling samt att suboptimera verksamheter och fatta felaktiga beslut. Forsknings- och utvecklingsprojekt är en viktig del av vår strategiska affärsutveckling som revideras löpande.

Riskbeskrivning	Sannolikhet	Påverkan	Riskhantering
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.	 Medel	 Medel	Respektive division och affär bevakar löpande ändringar och anpassar sin verksamhet. Utfall 2014: Genom diskussioner med Skatteverket och Finansdepartementet har Lantmännen fått till stånd en lagändring som innebär minskade krav på säkerheter i samband med sjötransporter av etanol med tankfartyg.
Konjunktur och priskonkurrens. Risken att affärsverksamheten påverkas av allmänna förändringar i konjunkturen, förändringar i efterfrågan inom specifika områden och av Lantmännens relativa konkurrenskraft på marknaden. På de flesta av Lantmännens marknader är priskonkurrensen stark.	 Hög	 Hög	Vi eftersträvar flexibilitet och anpassar kostnadsläget efter konjunktursvängningar. Åtgärdsplaner har upprättats för större förändringar i efterfrågan. Vi minimerar och motverkar priskonkurrens på våra produkter genom att arbeta med pris och mix, innovation och genom att fortsätta att stärka våra varumärken. Utfall 2014: Stora osäkerheter i konjunktur och omvärld påverkade marginaler och volymer framförallt för division Maskin, vilket parerades med fortsatta besparingsprogram.
Kund- och konsumenttrender. I kunders och konsumenters ändrade beteende finns såväl möjligheter som risker.	 Medel	 Medel	Lantmännen utvecklar innovativa tjänster och produkter med utgångspunkt i kundernas önskemål och krav. Utfall 2014: Hälso-trenden med ökad efterfrågan på havre och annan spannmål fortsatte vilket gynnade Lantmännen.
Affäretiska risker. Lantmännen verkar i länder och branscher med varierande risker på det affäretiska området för bland annat korruption.	 Medel	 Hög	Tyngdpunkten av Lantmännens verksamhet ligger i länder och branscher med relativt låga risker. Förebyggande arbete genom uppförandekodsutbildning, riktad information och utbildning inom konkurrensrätt har genomförts. Systematisk uppföljning av efterlevnad av Antikorruptionspolicy och uppförandekod. Utfall 2014: 94 procent svarande bolag, 78 procent av medarbetarna har genomfört Uppförandekodsutbildningen.
Varumärkesrisker. Risken att Lantmännens varumärke skadas om Lantmännens verksamhet bedrivs på ett sätt som inte är långsiktigt hållbart ur ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv, och/eller att intressenter upplever att Lantmännen inte lever upp till sitt varumärkeslöfte.	 Medel	 Hög	Lantmännen arbetar systematiskt med att ta ansvar och minska påverkan på människa och miljö, från jord till bord. Genom de krav vi ställer på råvaran och våra leverantörer, hur vi bedriver vår vidareförädling samt vilka produkter och tjänster vi erbjuder marknaden. Vi arbetar aktivt med intressentdialoger och eftersträvar en ärlig och transparent redovisning/kommunikation av arbete och resultat. Utfall 2014: Ökad kännedom bland konsumenter om Lantmännen och vårt varumärkeslöfte och vår förstaplacering i Sveriges mest hållbara varumärke visar på ett starkare varumärke med tydlig hållbarhetsprofil. Detta medför högre förväntningar från omvärlden och lägre tolerans för eventuella avvikelser eller brister.
Ledarskap- och kompetensbrist. Risk för brist på den kompetens och det ledarskap som krävs för att nå Lantmännens affärsmål, antingen på kort eller lång sikt.	 Medel	 Hög	Lantmännen driver ett systematiskt och strategiskt arbete med fokus på ledar- och kompetensförsörjning, och på att ytterligare stärka Lantmännens arbetsgivarvarumärke gentemot nuvarande och potentiella medarbetare. Utfall 2014: Vårt arbetsgivarvarumärke har fortsatt att utvecklas starkt. Implementering av ett koncerngemensamt systemstöd för kompetenskartläggningar och -analyser har påbörjats. Ledarskapsutbildningar har genomförts, och Lantmännens interna mentorprogram har utvecklats. Åtgärder för att stärka jämställdheten och mångfalden inom Lantmännen fortsätter.
Klimatrisker. Klimatförändringar kan bland annat långsiktigt påverka markens bördighet, tillgång till vatten av god kvalitet och motståndskraft mot skadegörare.	 Medel	 Medel	En risk på längre sikt som kräver utveckling av odlingstekniker, sortförädling och geografisk anpassning. Utfall 2014: Arbete pågår i det löpande forskning och utvecklingsarbetet för att möta förändrade odlingsförutsättningar.


* Riskbedömningen 2014/2015 är gjord av områdesansvarig och intern expertis.















Operativa risker

Operativa risker är en del av Lantmännens divisioners dagliga verksamhet, därtill hör bland annat prisrisker på råmaterial samt handhavandefel gällande kvalitet och säkerhet. Många operativa risker kan påverkas och är ofta reglerade med policyer, riktlinjer och instruktioner för att ge en enhetlig och effektiv säkerhet i koncernen. Ett stort antal av de operativa riskerna är även försäkringsbara. Risker kring efterlevnad av lagar och förordningar samt kring finansiell rapportering och intern kontroll innefattas också i operativa risker.

Lantmännen använder de finansiella marknaderna till att hantera prisrisken 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

prisbildningen jämnas ut. Prisrisker hanteras inom finanspolicyen. Vikten av att arbeta systematiskt och förebyggande med operativa risker ökar i takt med högre kapacitetsutnyttjande av våra anläggningar, samt införande av integrerade verksamhetsprocesser. Hanteringsfel kan även uppstå hos våra leverantörer, varför revision med uppföljning av dessa och de varor som köps in är viktig.

Lantmännens leverantörsuppförandekod anger krav runt etik, miljö och arbetsmiljö som alla leverantörer måste förbinda sig att följa, och alla leverantörer riskvärderas utifrån denna, se  sid 27.

Riskbeskrivning	Sannolikhet	Påverkan	Riskhantering
Energipriser. Kraftiga prissvängningar på el och gas på energimarknaden samt att Lantmännen förbrukar cirka 700 GWh/år, ger en betydande risk.	 Låg	 Medel	Lantmännen prissäkrar el i upp till 36 månader beroende på individuella affärens förutsättningar via finansiella terminskontrakt. Utfall 2014: Elpris-säkringar har genomförts enligt finanspolicy.
Råvarupriser. Råvaror som spannmål, soja och raps utgör en stor del av Lantmännens totala kostnader. Prisfluktuationerna bedöms öka framöver på grund av fortsatt stor efterfrågan på råvaror och begränsad möjlighet att utöka markanvändningen för odling globalt samt en ökad osäkerhet i skördeutfall på grund av klimatförändringar.	 Medel	 Medel	Lantmännen arbetar aktivt med prissäkring av råvaror genom leverantörsavtal samt på den finansiella råvarumarknaden. Handeln med råvaror är reglerad i policydokument. Utfall 2014: Råvaror har säkrats.
Prisrelationen i svensk etanolproduktion. Etanolfabriken i Norrköping påverkas i hög grad av spannmålspriser och etanolpriset utveckling samt påverkas av politiska beslut som till exempel EU:s tullregler kring drivmedelsetanol.	 Hög	 Hög	Lantmännen prissäkrar kontinuerligt spannmål och möjligheten att prissäkra etanol har under senaste året förbättrats genom ökad likviditet på terminsmarknaden för etanol. Därtill bedrivs ett omfattande utvecklingsarbete inom etanolaffären syftande till att bredda både råvarubasen och produktutbudet vilket leder till en minskad påverkan av prisrelationen mellan etanol och spannmål. Utfall 2014: En ny anläggning för hantering av alternativa råvaror har drifatts och nya tekniska applikationer för etanol utanför biodrivmedelssektorn har förts till marknaden.
Arbetsmiljö och säkerhet. En del av våra anläggningar innefattar farliga arbetsmiljöer och arbetsmoment som kan innebära fara eller risker för hälsan.	 Medel	 Medel	Ökad systematik, rapportering och uppföljning på området fortsätter att vara prioriterat. Sedan 2009 sker mellan 50 och 60 arbetsplatsuppföljningar årligen. Arbetsmiljöutbildning är obligatoriskt för alla våra ledare. Utfall 2014: Antalet arbetsmiljöolyckor har minskat till 228, jämfört med 262 år 2013.
Produktsäkerhetsrisker. Om Lantmännens produkter har brister finns risker för kunder och konsumenter.	 Låg	 Hög	Produkter utvärderas löpande ur säkerhetssynpunkt samt förses med tydlig produktinformation. Utfall 2014: Vi arbetar med tredjeparts certifieringssystem. Alla incidenter analyseras och handlingsplaner tas fram för att förebygga risken. Rutinerna för vissa kvalitetstester har skärpts under året för att ytterligare öka produktsäkerheten.
Hållbarhetsrisker i leverantörskedjan Lantmännen har leverantörer i länder och branscher med hög risk när det gäller arbetsmiljö, sociala villkor och korruption. Lantmännen hanterar också ett antal råvaror och produkter med risk för hög påverkan på ekosystem. Exempelvis växtnäring, växtskydd, soja, palmolja, animaliska råvaror och kakao. För vår viktigaste råvara spannmål finns ett antal aspekter att hantera, exempelvis slamgödsling, stråförkortning, kadmium och DON.	 Medel	 Medel	Systematiskt arbete med att bedöma och följa upp leverantörer utifrån vår leverantörsuppförandekod med ökat fokus på efterlevnad genom hela leverantörskedjan. Löpande utveckling av kraven på spannmålsråvaran. För soja och palmolja finns särskilda strategier för att säkerställa vårt ansvar. Utfall 2014: 76 procent godkända leverantörer med inköpsvolym över 1 MSEK, 33 leverantörsrevisioner genomförda sedan 2010. 60 procent RTRS certifierad soja, 100 procent RSPO certifikat för palmolja.
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 konsumenter.	 Låg	 Låg	Lantmännen har försäkringsprogram för egendoms- och ansvarsrisker och arbetar systematiskt med att begränsa risken för incidenter. Via koncernens eget försäkringsbolag kanaliseras huvuddelen av försäkringsprogrammen, vilket minskar kostnaden. Utfall 2014: Genom ett systematiskt skadeförebyggande arbete har antalet skador begränsats. Under året har också resurser lagts på att hitta bra försäkringslösningar i samband med förvärv och avyttring av nya verksamheter.

* Riskbedömningen 2014/2015 är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

Finansiella risker och åtaganden

Lantmännen är exponerat för finansiella risker som kan medföra fluktuationer i resultat, kassaflöde och balansräkningens poster. Hur dessa ska hanteras beskrivs i finanspolicyn, Lantmännens övergripande styrdokument för finansiella risker. Avrapportering kring finansiell status och följsamhet mot finanspolicy rapporteras regelbundet till koncernledning och koncernstyrelsen.

Lantmännen Finans har efter samråd med affärsverksamheterna ansvar för finansiering, kontroll av finansiell risk och råvarurisk, likviditetsplanering och betalningslösningar samt kapitaleffektiviseringsprojekt. Genom att konsolidera och kontrollera risk minimeras denna, samt även kostnader för till exempel säkring av valutaflöden.

Finansiella transaktioner med en finansiell eller kommersiell motpart är behäftade med kreditrisk som minimeras till exempel genom kreditkontroll och kundspridning över olika segment och marknader. Motpartsrisk i finansiella transaktioner minimeras genom att använda flera olika aktörer med god kreditrating.

Lantmännen hanterar stora volymer spannmål som köps lokalt i Sverige eller internationellt. 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 risk i spannmålskedjan använder Lantmännen ett riskhanteringssystem som mäter volym och värde på aktuell råvaruposition. Detta jämförs med den risk som respektive affärsenhet är tillåten att ta enligt upprättad riskpolicy.

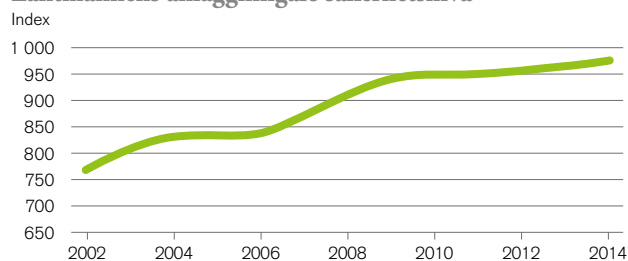
Lantmännen har ställda pantor och andra finansiella åtaganden. En stor del av dessa avser ställda pantor för lån till

kreditinstitut, som till exempel pantor i fastigheter. Lantmännen har pensionsåtaganden, främst mot tjänstemän i Sverige. "Pensionsstiftelsen Grodden" förvaltar och tryggar Lantmännens förmånsbaserade pensionsåtaganden för flertalet tjänstemän inom Lantmännen. Pensionsåtagandet gentemot förmånstagna kvarstår i sista hand hos Lantmännen.

Lantmännens Risk Management

Lantmännens risk managementfunktion ansvarar för Lantmännens globala försäkringsportfölj med bland annat egendom, produktansvar, allmänt ansvar och transporter. I samarbete med försäkringsbolagen analyseras skador och förebyggande åtgärder föreslås. Lantmännen har även ett eget försäkringsbolag, via vilket Lantmännen försäkrar vissa risker som inte går att försäkra på den öppna marknaden.

Lantmännens anläggningars säkerhetsnivå



Kurvan visar hur Lantmännens skadeförebyggande arbete leder till ständiga förbättringar. Vidare skärper vi hela tiden kraven för att nå index.

Riskbeskrivning	Sannolikhet	Påverkan	Riskhantering
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	Låg	Refinansieringsrisken begränsas genom spridning av motparter och förfalloprofiler på lån och skulder till kreditinstitut. I Lantmännens finanspolicy regleras likviditetsrisken genom att garanterade outnyttjade kreditfaciliteter och likvida medel ska överstiga 1 500 MSEK. Utfall 2014: Likviditetsprognoser görs kontinuerligt. Lantmännens likviditet är god.
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 samt förlängt räntebindningen på befintliga lån. Utfall 2014: Strategin kring räntebindning och kapitalbindning har minimerat ränterisken. Löptiden för genomsnittlig räntebindningstid har minskat till 13 (14) månader.
Valutarisk. Genom valutakursförändringar påverkas Lantmännens resultat, egna kapital och konkurrenssituation på olika sätt. Betalningsflöden och avtal i olika valutor skapar en valutarisk.	Medel	Medel	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 2014: Valutaflöden har säkrats enligt policy och genom ett systematiskt arbete med kund- och kredithantering.
Kredit- och motpartsrisk. Lantmännens finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisker 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 2014: Genom förebyggande arbete hade Lantmännen låga kreditförluster under året. Det lägre avräkningspriset på mjölk utgjorde en osäkerhetsfaktor.

* Riskbedömningen 2014/2015 är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

Våra medarbetare

Lantmännen har som målsättning att vara en attraktiv arbetsgivare med säkra arbetsplatser, där alla medarbetare bidrar till att nå verksamhetens mål. Vi arbetar aktivt med att attrahera rätt kompetens och att utveckla våra medarbetare och ledare.

Värderingar och engagemang

Lantmännens värderingar öppenhet, handlingskraft och helhetssyn ska genomsyra och känneteckna beteenden och beslut i den dagliga verksamheten. Alla inom Lantmännen ska minst en gång per år ha ett medarbetarsamtal med sin närmaste chef. Medarbetarsamtalen fokuserar på individuella prestationer i relation till Lantmännens uppsatta mål. Utvärdering av personliga mål, samarbete och ledarskap är viktiga delar; dessutom ingår en utvärdering av attityd till, och agerande i enlighet med Lantmännens värderingar som en del av hur medarbetarna når uppsatta mål.



Arbetsgivarranking – Årets personaldirektör

Priset "Årets personaldirektör" delades ut till Lantmännens Elisabeth Wallin Mononen under "Talent Excellence Awards" som hålls av employer branding-företaget Universum. Priset tilldelas den personaldirektör som aktivt arbetat med att stärka arbetsgivarvarumärket, det som kallas employer branding, och som också lyckats förankra frågan i företagets ledningsgrupp.

"Elisabeth Wallin Mononen har varit drivande i att utveckla Lantmännens employer branding-strategi och står bakom den förändringsresa som företaget genomgått i sin strävan att locka till sig de bästa talangerna."

Under 2014 har Lantmännens interna mentorprogram, som inleddes med ett pilotprogram 2013, fortsatt med nya mentorpar. Syftet med programmet är främst att ytterligare utveckla chefer och specialister genom att ta tillvara på och dela kompetens och erfarenheter från olika delar av Lantmännen.

Medarbetarundersökning

Vartannat år genomförs en undersökning bland samtliga Lantmännens medarbetare, som uppföljning på hur medarbetarskap och ledarskap fungerar. I den senaste undersökningen, som genomfördes 2013, var Lantmännens resultat för arbetsglädje 68 (målsättningen är 70) och resultatet i ledarskapsindex 71 (målsättningen är 70). Nästa undersökning genomförs under 2015.

Säkerheten främst

Många av våra medarbetare arbetar i produktionsmiljö där arbetsmiljörelaterade risker förekommer. Säker arbetsmiljö har hög prioritet inom Lantmännen och vi arbetar systematiskt för att löpande identifiera och åtgärda risker. Sedan 2009 sker en regelbunden uppföljning av arbetsmiljöarbetet i samtliga verksamheter, med årlig rapportering till koncernledningen. Uppföljning sker också genom cirka 50 skadeförebyggande besiktningar per år på plats på Lantmännens produktionsanläggningar.

Under året har ett flertal arbetsmiljöutbildningar för chefer och skyddsombud genomförts, och en uppdaterad arbetsmiljöpolicy, inklusive friskvårdsfrågor, har antagits i Lantmännens styrelse. Arbetet pågår med att implementera ett webbaserat systemstöd för systematiskt arbetsmiljö- och förbättringsarbete. Detta kommer bland annat att möjliggöra bättre avvikelserapportering och en mer konsekvent uppföljning på tillbud och olyckor – samt tillgång till tydliga jämförelser och statistik från de branscher där Lantmännen verkar.

Fortsatt satsning för bättre hälsa

Lantmännen ser proaktivt hälsoarbete och friskvård som viktiga förutsättningar för hållbara prestationer. Hälsoscreening, uppföljningar och hälsokontroller genomförs kontinuerligt, vilket ger underlag för fortsatta insatser på individ- och gruppnivå. Resultatet bearbetas i workshops på ledningsnivå i respektive bolag, där mål och handlingsplaner sätts.

Under 2014 har hälsoscreening och uppföljning genomförts bland annat inom lantbruks-, maskin- och energiverksamheten, samt inom Lantmännen Unibake.



Skydd av arbetsrätt och mänskliga rättigheter

Lantmännens internationella närvaro innebär att vi ska vara ständigt uppdaterade på sociala risker för att säkerställa att Lantmännen är en ansvarstagande arbetsgivare på alla platser där vi verkar. Grunden för det arbetet är gällande lagstiftning i respektive land i kombination med vår egen uppförandekod, som i vissa fall ställer hårdare krav än befintlig lagstiftning.

Viktiga frågor är bland annat att säkerställa att Lantmännen följer arbetsrättslig lagstiftning och att värna mänskliga rättigheter. Reglerade arbetsvillkor och föreningsfrihet är basvillkor, och Lantmännen har regelbunden samverkan med fackliga representanter och arbetstagarrepresentanter. På Europainivå har Lantmännen ett European Works Council (fackligt samarbetsorgan inom EU) och i de olika länder där vi är verksamma finns strukturerad och regelbunden samverkan på olika nivåer i respektive bolag.

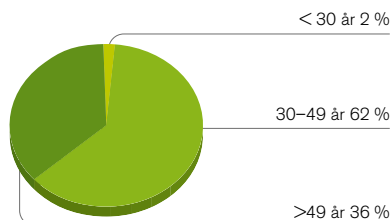
Ett annat viktigt område är likabehandling. Lantmännen tar aktivt avstånd från alla former av kränkande särbehandling

och diskriminering, och vi ser jämställdhet och mångfald som en grund för nya idéer, bredare perspektiv och utveckling. Åtgärder för att stärka jämställdheten och mångfalden i Lantmännen är ett sätt att säkra tillgången till rätt kompetens och rätt ledarskap.

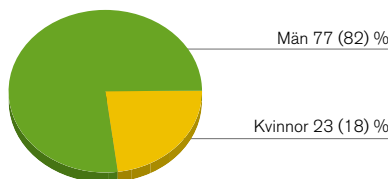
System för "whistleblowing"

Lantmännen ska vara ett öppet och transparent företag med god affäretik, som värnar om säkerhet och respekt för alla människor. Alla medarbetare ska på ett tryggt och enkelt sätt kunna uppmärksamma oegentligheter och rapportera farhågor om att något inte sker i enlighet med Lantmännens värderingar, uppförandekod, policyer eller riktlinjer. En whistleblowing-kommitté etablerades och under 2014 påbörjades implementeringen av ett nytt webbaserat systemstöd, där medarbetare i Lantmännens samtliga verksamheter anonymt kommer att kunna rapportera sina iakttagelser och farhågor.

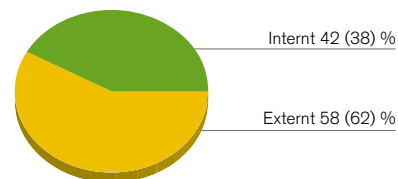
Åldersfördelning, chefer



Könsfördelning, chefer



Rekrytering, chefer



Attrahera, rekrytera och utveckla

Att behålla och vidareutveckla kompetensen och ledarskapet inom Lantmännen och samtidigt attrahera nya medarbetare är en förutsättning för att bedriva en konkurrenskraftig verksamhet. Flera delar av Lantmännen står inför generationsväxlingar, och därmed en utmaning i att säkerställa kompetensförsörjningen.



Trainees (från vänster): Victoria Done, Fredrik Ringård, Kajsa Hedbrant, Markus Lidborn, Pauline Lidberg, Kasper Harbo Hansen, Ebba Carlson

Lantmännens "Graduate Trainee Program"

2014 startade den fjärde omgången av Lantmännens femton månader långa traineeprogram. 816 personer sökte till de sju platserna i programmet, som bland annat består av fyra projektperioder, ett strategiskt koncernuppdrag och minst en månads arbete utanför Sverige. Sedan 2012 har Lantmännens traineeprogram klättrat från 46:e till 11:e plats i en ranking av landets mest attraktiva traineeutbildningar.

Att vara en attraktiv arbetsgivare med en kvalitativ rekryteringsprocess, interna utvecklingsprogram och stor intern rörlighet är centralt för att attrahera rätt kompetens. Under 2014 tillsattes 42 procent av chefsrekryteringarna internt, vilket är en ökning med 4 procentenheter jämfört med förra året.

Medarbetarnas utveckling är avgörande för Lantmännens utveckling som företag, och Lantmännen arbetar aktivt med interna kompetens- och ledarutvecklingsprogram. Introduktion av nya chefer, ledarträning samt ledningsgrupps- och teamutveckling pågår kontinuerligt. Cirka 90 chefer har under året deltagit i Lantmännens Ledarträning. Under året genomfördes Lantmännens ettåriga internationella ledarutvecklingsprogram för seniora ledare, och ett utvecklingsprogram för juniora chefer och specialister.

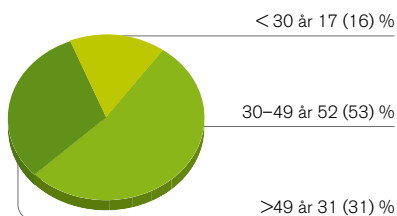
Arbetet med att stärka och kommunicera Lantmännen som arbetsgivare (Employer Branding) gentemot studenter och unga akademiker har fortsatt. Sedan flera år har Lantmännen ett attraktivt traineeprogram och samarbeten med Sveriges två största talangnätverk. Lantmännen besöker varje år arbetsmarknadsdagarna på Sveriges största universitet. Att Lantmännen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare bekräftas av en bra position på flera rankinglistor, med en tydlig förbättring både bland studenter och unga yrkesverksamma sedan Employer Branding-arbetet påbörjades 2006.

Innovationsutbildning för medarbetare

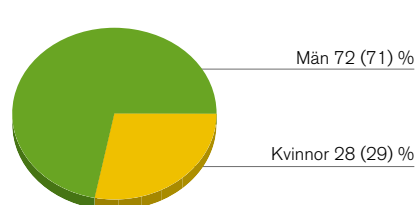
Våren 2014 genomfördes "Lantmännen Växthus", ett praktiskt utbildningsprogram för medarbetare som har en innovativ affärsidé. Genom programmet får medarbetarna hjälp att utveckla sina idéer till färdiga affärsmodeller. Det är dels ett sätt att fånga in fler av de idéer och möjligheter som finns inom Lantmännen, men också ett sätt att stärka kompetensen inom affärsutveckling och innovation.

För mer om utfall och fler nyckeltal kopplade till arbetsmiljö och sociala villkor samt mänskliga rättigheter, se lantmannen.se/gri

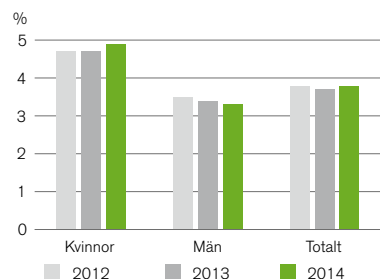
Åldersfördelning, anställda



Könsfördelning, anställda



Sjukfrånvaro



Division Lantbruk



Division Lantbruk

Division Lantbruk har sin bas i Sverige men är också verksam internationellt, framförallt i norra Europa. Divisionen utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och marknadsför produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Till divisionen hör Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Krafft och Lantmännen Agro Bizz. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i de delägda bolagen HaGe Kiel, Scandagra Group och Scandagra Polska. Division Lantbruk svarar för 30 procent av Lantmännens omsättning.

Verksamheten

Lantmännen Lantbruk erbjuder ett brett produktsortiment för animalieproduktion och växtodling för ett konkurrenskraftigt och starkt lantbruk. Lantmännen Lantbruk har flera viktiga internationella samarbeten för att bättre nyttja både egen och andras kompetens, det gäller inom såväl utsäde och växtförädling som foderutveckling. Foder säljs under de starka varumärkena Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect. Utsäde och frö säljs under varumärket SW i Sverige och internationellt. Verksamheten omfattar även växtförädling för att kunna erbjuda de bästa sorterna anpassade efter svenska förhållanden. Lantmännen Lantbruk är också en stor aktör på spannmålsmarknaden och köper in spannmål, oljevaxter

och frö som säljs vidare till svenska och internationella industrikunder. Division Lantbruk har sin tyngdpunkt i Sverige men genom internationella delägarskap har man också en stark position på spannmålsmarknaden i hela Östersjöområdet.

Att växa den internationella affären är en tydlig ambition och norra Europa utgör en tillväxtmarknad.

Till division Lantbruk hör också *Lantmännen Krafft* som är marknadsledande inom hästfoder i Sverige och har försäljning i över 15 länder. I syfte att fokusera på kärnverksamheten avyttrades under våren *Lantmännen Bygglant* till Borga Gruppen.

Johan Andersson tillträdde vid årets början som chef för Division Lantbruk. Sedan dess har ett intensivt arbete pågått för att stärka divisionens konkurrenskraft, ett arbete som kommer att fortsätta under 2015.

Internationella delägarskap

Division Lantbruk ansvarar för Lantmännens delägarskap i den tyska koncernen Hage Kiel, verksamheten i Baltikum i Scandagra Group samt Scandagra Polska. Genom intresseinnehaven har divisionen del av spannmålshandel och handel med insatsvaror i Östersjöregionen.

Omvärld och marknad

Marknaden kännetecknas av hög prisvolatilitet vilket till stor del beror på ett snävt förhållande mellan utbud och efterfrågan. Den politiska oron i Ryssland och Ukraina bidrog i



början av 2014 till stigande världsmarknadspriser på spannmål och oljeväxter. Under våren föll dock priserna, till följd av goda förutsättningar för rekordskördar i stora delar av världen. Under hösten konstaterades att den svenska skörden var den högsta sedan 1997, där stora arealer vete var en betydande faktor.

Skördarna av vete, oljeväxter och soja blev också mycket stora i andra delar av världen. Därmed fylldes lagren på för andra året i rad till ungefär samma nivå som 2009 då priserna var låga. Detta orsakade ytterligare prispress under hösten, och i slutet av september låg kvarnvetepriset på cirka 150 euro per ton, vilket är det lägsta priset sedan sommaren 2010. Under året sista kvartal steg åter priserna upp mot 200 euro per ton. Detta berodde på en ökad osäkerhet över Rysslands veteexport, stora köp av spannmål från råvarufonderna samt logistiska utmaningar av den stora sojaskörden i USA.

Delar av den svenska animalieproduktionen var under fortsatt stor press. Rysslands importstopp på flertalet livsmedel under sommaren, samt importstopp av griskött i början av året, har påverkat världsmarknadspriserna negativt. Mjölkinvägningen i Europa har ökat, men efterfrågan steg inte i samma utsträckning och avräkningspriset minskade under 2014.

På konsumentens sida råder fortsatt en stark hälsotrend vilket medför ett större intresse för ekologiska livsmedel. Försäljningen av ekologiska produkter inom dagligvaruhandeln steg med cirka 30 procent under första halvåret 2014.

Inför 2015

Världens växande befolkning och Kinas ökande medelklass kommer fortsatt driva stor efterfrågan på jordbruksråvaror. Det skapar nya möjligheter att förstärka utvecklingen av divisionens affärer. Under 2015 kommer fokus ligga på att ta marknadsandelar och volym på såväl den internationella som den svenska marknaden. Attraktiva produkter och erbjudanden, en kostnads-effektiv organisation och kompetent säljkår ska under 2015 leda till stärkt konkurrenskraft och stigande marknadsandelar.

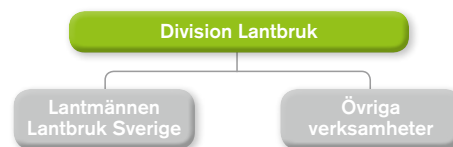
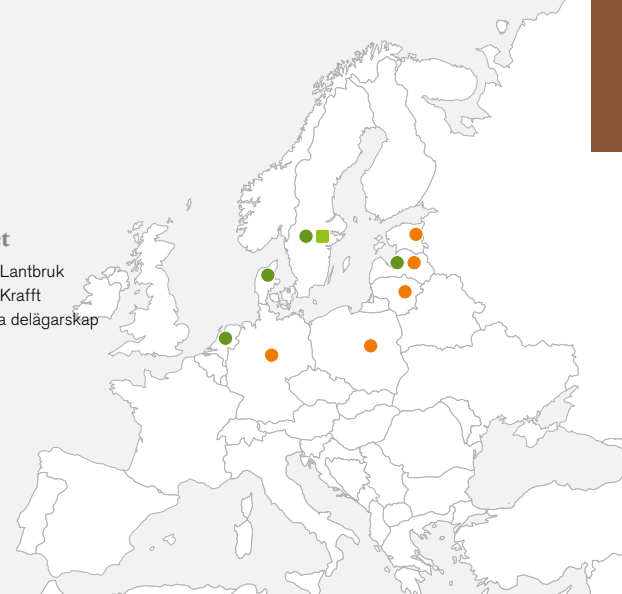
Ansvarsfulla affärer

Division Lantbruk arbetar för att

- utveckla och erbjuda innovativa produkter och tjänster som bidrar till ett hållbart och konkurrenskraftigt svenskt lantbruk
- effektivt använda råvaror, material, energi och utrustning
- säkra ansvarsfulla villkor vid inköp av insatsvaror och foderråvaror
- säkerställa en säker och stimulerande arbetsmiljö som tar tillvara medarbetarnas engagemang och kompetens

Verksamhet

- Lantmännen Lantbruk
- Lantmännen Krafft
- Internationella delägarskap



Division Lantbruk

Nyckeltal

	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	10 337	10 294
Rörelseresultat, MSEK	6	67
Rörelsemarginal, %	0,1	0,7
Avkastning på operativt kapital, %	0,1	1,7
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	126	141
Medelantal anställda	962	1 118
varav kvinnor, %	31	31
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	44	44
Koldioxidutsläpp, tusen ton	58,4	60,3
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	78,5	71
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	5,6	5,9
Total sjukfrånvaro, %	2,8	3,1

¹ Inklusive koncernintern omsättning

Exkl. jämförelsestörande poster	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	56	105
Rörelsemarginal, %	0,5	1,0
Avkastning på operativt kapital, %	1,4	2,6

Division Lantbruks varumärken



KRAFFT

**Nötfor
Piggfor
Pullfor
Protect**

Lantmännen Lantbruk



Lantmännen Lantbruk erbjuder ett brett produkt-sortiment för animalieproduktion och växtodling. Produkterna marknadsförs under de starka varumärkena Nötfor, Piggfor, Pullfor, Protect och SW. Lantmännen Lantbruk är också en stor aktör på spannmålsmarknaden och köper in spannmål, oljeväxter och frö som säljs vidare till svensk och internationell industri. Genom produkt- och affärsutveckling arbetar Lantmännen Lantbruk för att stärka det svenska lantbruket.

Verksamheten 2014

Under året genomfördes flera aktiviteter för att stärka verksamhetens konkurrenskraft. Ett viktigt steg var att skapa en mer affärsorienterad organisation som nu består av fyra huvudaffärer; *spannmål, foder, utsäde* och *växtodling*. Den svenska lantbrukaren är verksamhetens utgångspunkt och att öka den lokala förankringen är ett arbete som kommer intensifieras under 2015.

En genomlysning av verksamhetens kostnader har gjorts och i samband med detta minskade tjänstemannaorganisationen med cirka 100 befattningar och organisationen innehåller

idag färre chefsled och färre stödfunktioner. Förändringen genomfördes enligt plan och har resulterat i en mer snabbriktig och kundnära organisation.

För att stärka den lokala närvaron och öka servicegraden öppnade Lantmännen Lantbruk inför skörden flera nya spannmålsmottagningar. Den nya mottagningen i Stockholm gjorde att vi kunde ta emot större volymer från Mälardalen.

Under året har flertalet strategiska samarbeten initierats. För att stärka den svenska animalieproduktionen inledde Lantmännen ett samarbete med HK Scan som omfattar foder och rådgivning till svenska grisproducenter. Inom växtförädlingen har strategiska samarbeten inletts med såväl Syngenta som Secobra. Lantmännens tyska och polska växtförädlingsverksamhet avyttrades under våren till Syngenta, parallellt startade ett samarbete där Lantmännen får tillgång till Syngentas sorter och kompetens, på så vis säkras försörjningen av högkvalitativ utsäde anpassat efter de svenska förhållandena. För att ytterligare vässa växtförädlingen överlät Lantmännen även det sydliga växkorprogrammet till Secobra vilket frigjort resurser till övriga förädlingsprogram.

Spannmål

Lantmännen Lantbruk köper och säljer spannmål, oljeväxter och trindsäd. Under ett år med normal skörd rör det sig om



cirka 2,3 miljoner ton. Cirka 75 procent av spannmålen och oljeväxterna säljs på svensk marknad till i huvudsak kvarn-, foder-, bränneri-, etanol- och mälteriverksamhet. Exportmarknaden är också betydelsefull för spannmålsaffären och export går bland annat till Tyskland, Nederländerna, Belgien, Danmark, Norge, USA, Storbritannien, Spanien, Schweiz och Nordafrika.

Hösten 2013 såddes stora arealer höstvet, vilket i kombination med god övervintring och bra väderförutsättningar under våren resulterade i en mycket hög skörd 2014. Totalt skördades cirka 6 miljoner ton spannmål, oljeväxter och trindsäd, vilket är den största skörden sedan 1997 och klart över femårsnittet på 5,2 miljoner ton. Skörden startade betydligt tidigare än normalt och bjöd initialt på fördelaktigt väder med goda skördeförutsättningar och låga vattenhalter som följd. Väderförhållandena försämrades dock, och kvaliteten sjönk i mellansverige i allmänhet och västra Sverige i synnerhet. Resultatet blev låga falltal i brödspannmål och färgproblem i havre. Trots en del mörkfärgad havre i slutet av skördeperioden var nivåerna av mögelgiftet DON betydligt lägre än tidigare år och orsakade mindre problem. Den höga avkastningen på vete innebar generellt något låga proteinhalter, medan proteinhalterna i malkorn höll bra nivå. Under skörd hanterade Lantmännen cirka 1,5 miljoner ton spannmål, vilket är den högsta nivån på många år.

Foder

Lantmännen Lantbruk utvecklar och erbjuder ett heltäckande fodersortiment för animalieproduktion. Huvuddelen av foderförsäljningen sker till animalieproducenter i Sverige, men exporten har varit framgångsrik och har ökat betydligt i omsättning.

Under 2014 har mjölkpriset haft en negativ utveckling. Prisfallet har påverkat mjölkföretagarnas lönsamhet och därmed även vår försäljning av insatsvaror.

Under våren avslutades Lantmännen Lantbruks utvecklingsprojekt för bättre kycklingfoder. Projektet som pågått under två år syftade till att tillgodose kundernas förväntningar på fodrets prestanda. Det innebär hög tillväxt, låg foderförbrukning och få kvalitetsanmärkningar på slakteriet. Projektet har varit mycket lyckosamt och försäljningen av Pullfor Slakt har varit framgångsrik under året, totalt sett har försäljningen ökat med 21 procent.

Inom foderproduktionen ligger starkt fokus på kostnads-optimering, både i anpassning till den vikande marknaden och i förhållande till produktionskapacitet.

Vi utvecklar foder för djurens hälsa och lantbrukarens lönsamhet. Det innebär att våra fodersorter tillfredsställer behoven för djurbesättningen vid varje tillfälle. Med vårt heltäckande sortiment kan man kombinera de alternativ som bäst passar målen för lantbruksverksamheten.



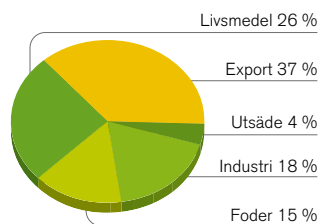
Lantmännen Lantbruk Sverige

Nyckeltal	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	10 097	9 817
Rörelseresultat, MSEK	-42	12
Rörelsemarginal, %	-0,4	0,1
Avkastning på operativt kapital, %	-1,5	0,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	124	135
Medelantal anställda	878	965
varav kvinnor, %	30	31

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

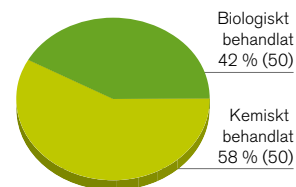
Exkl. jämförelsestörande poster	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	8	49
Rörelsemarginal, %	0,1	0,5
Avkastning på operativt kapital, %	0,3	1,7

Användning av inköpt spannmål



Lantmännen Lantbruk köper varje år cirka 2,3 miljoner ton spannmål och oljeväxter från svenska lantbrukare. Spannmålen och oljeväxterna säljs sedan vidare.

Andel biologiskt behandlat utsäde



Volymen ThermoSeed-behandlat utsäde under 2014 var oförändrad jämfört med år 2013.



Utsäde & Frö

Under varumärket SW förädlar och marknadsför Lantmännen Lantbruk utsäde inom stråsäd, oljeväxter och vallväxter. Lantmännen Lantbruk arbetar aktivt med att utveckla nya sorter med hög kvalitet och erbjuder idag ett brett sortiment av utsäde. Sortminutet av höst- och vårsäde förstärktes ytterligare under 2014, Nike (havre) och Ingrid (ärt) är exempel på nya sorter med mycket goda egenskaper väl anpassade för de svenska förhållandena.

Hösten 2013 rådde goda förutsättningar för sådd och utvintringen var minimal, vilket resulterade i en lägre vårsädd 2014. Förbudet mot betningsmedel med neonicotinoider gjorde att vårrapsarealen halverades mot normalt. Gynnsamma väderförhållanden under hösten 2014 ledde till mycket stor sådd i hela landet. Arealerna höstraps bedöms vara de högsta på 20 år.

Under 2014 har Lantmännen Lantbruk ingått flera strategiska samarbeten inom växtförädlning. Den tyska och polska växtförädlings- och utsädesverksamheten har avyttrats till Syngenta och ett samarbete inom FoU har inletts för vete samt marknadsrepresentation för i synnerhet den svenska marknaden av Syngentas sorter.

Hållbarhetsfrågor är i fortsatt fokus, och under året har en ny ThermoSeed-linje tagits i bruk i Eslöv. Därmed kommer även den sydliga marknaden kunna förses med miljövänligt behandlat utsäde av högsta kvalitet. Skjutkraftstester har visat att ThermoSeed är minst lika effektivt som kemikalier vid behandling av utsäde.

Växtodling

Lantmännen Lantbruk marknadsför ett brett sortiment av produkter för växtodling och foderkonservering. Sortimentet innefattar bland annat gödsel, kalk, växtskydd, ensileringsmedel samt specialvaror såsom sträckfilm, plast, nät och garn.

Gödselmarknaden var relativt stark inför hösten 2014, framförallt på grund av spekulationerna om en återinförd gödselskatt. När det under hösten stod klart att skatten inte skulle införas under 2015 bromsade försäljningen in.

Vi hade en mycket tidig vår med bra väderförhållanden vilket gav en lång säsong och resulterade i stor fungisid försäljning. Försäljningen av insekts- och ogräsmedel var något lägre jämfört med föregående år. Inom specialvaror har utvecklingen varit positiv och Lantmännen Lantbruk har ökat omsättningen under 2014.

2015 fortsätter arbetet för sänkta kostnader och ökad marknadsandel

Under 2015 kommer arbetet med att öka Lantmännen Lantbruks konkurrenskraft att intensifieras. Med kundens behov i fokus fortsätter arbetet med att utveckla attraktiva erbjudanden och produkter. Exempel på detta är ett nytt Nötfor-sortiment som kommer att lanseras under hösten samt nya, mer flexibla, avtalsmodeller för spannmålshandel.

Arbetet med att stärka den lokala affären kommer gå in i en ny fas under 2015, detta då regionernas koppling till Lantmännens ägardistrikt förstärks. På så vis ökar Lantmännen den lokala förankringen och potentialen i koncernens ägarstruktur tas bättre tillvara. En annan viktig del i att stärka den lokala affären är att erbjuda kunden den bästa kompetensen och servicen, att samla fodersäljarna är ett led i detta arbete.

Att kontinuerligt se över verksamhetens kostnadsstruktur är en förutsättning för att kunna öka konkurrenskraften. Detta innefattar en effektiv och snabbriktig organisation, ett kostnadseffektivt varuflöde och en väl utnyttjad produktionskapacitet.

Utöver offensiva strategier på den lokala marknaden är de internationella affärerna av stor vikt för verksamhetens lönsamhet. Under 2015 ska Lantmännen Lantbruk stärka sin position på spannmålsmarknaden i Östersjöområdet. För att åstadkomma det krävs större volymer och ökad sourcing av spannmål, ett arbete som redan är i full gång.

Lantmännen Krafft

Lantmännen Krafft är Sveriges största hästfoderleverantör med välkända varumärken som Krafft GROOV och Krafft SPORT och finns, förutom i Sverige, representerat i ytterligare cirka 15 länder. Lantmännen Krafft har 18 anställda och huvudkontoret finns sedan november 2014 i Malmö. Kontoren i Falkenberg och Umeå stängdes under hösten i samband med en omorganisation.

Utvecklingen för Lantmännen Krafft har under året varit något vikande jämfört med föregående år. Anledningen är framförallt den varma vintern i kombination med hög kvalitet på grovfoder. Under året lanserades en ny produkt i samband med Falsterbo Horse Show. Produkten Krafft Mash Sensitive, är utvecklad i samarbete med en tysk foderproducent. Under 2014 inleddes ett sponsringssamarbete som sträcker sig över tre år med Sweden International Horse Show.

Division Maskin



Division Maskin

Division Maskin omfattar tre affärsområden: Lantmännen Maskin med inriktning på lantbruk, Swecon som verkar inom anläggningsmaskiner, och Agro Oil som utvecklar smörjmedel. Divisionen svarar för 28 procent av Lantmännens omsättning.

Verksamhet

Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner i Skandinavien. *Swecon* marknadsför och säljer Volvos anläggningsmaskiner i Sverige, Baltikum och Tyskland. *Agro Oil* marknadsför och säljer smörjmedel och kemiska underhållsprodukter i Skandinavien och Estland under varumärket Agrol.

Omvärld och marknad

Marknaderna för traktorer minskade i hela Europa samtidigt som tillverkarna ökade sin produktionskapacitet vilket medförde en överproduktion av fordon. Lägre avräkningspriser för lantbrukarna minskade investeringsviljan. En ökad priskonkurrens och en förstärkt euro hade en negativ påverkan på

marginalen för importerade maskiner. I Skandinavien fortsatte den nedåtgående trenden på traktormarknaden från 2013, men trots det har Lantmännen Maskin ökat marknadsandelarna i området.

I Swecons områden var marknaderna för anläggningsmaskiner stabila. Volymen försköts mot mindre och kompakta maskiner på grund av försvagning i gruvkonjunkturen och en lägre takt inom infrastrukturverksamheten. Tack vare riktade kampanjer mot vissa specifika segment kunde marknadsandelarna förbättras.

Volymen för flera av Agro Oils viktigaste segment har påverkats negativt på grund av lägre totalmarknad och längre serviceintervaller på maskiner. Den negativa utvecklingen har dock kunnat kompenseras tack vare nya externa kunder och en viss utökning av sortimentet, vilket inneburit att den sammantagna volymen kunnat upprätthållas.

Inför 2015

Marknaderna förväntas ha en fortsatt avvaktande hållning till nyinvesteringar orsakat av prispress på jordbruksprodukter samt framskjutna större infrastrukturprojekt. Kunderna kommer dock att ha högt utnyttjande av befintliga maskiner och



såväl servicemarknaden som reservdelsförsäljningen förväntas vara stabil.

En allt hårdare konkurrenssituation för reservdelar och verkstadstjänster kräver en ökad fokusering på ett utökat produkt- och tjänsteerbjudande till kunderna för att möta priskonkurrensen från externa aktörer. Under 2015 fortsätter lanseringen av maskiner med den senaste motortekniken, anpassad till de europeiska miljökraven.



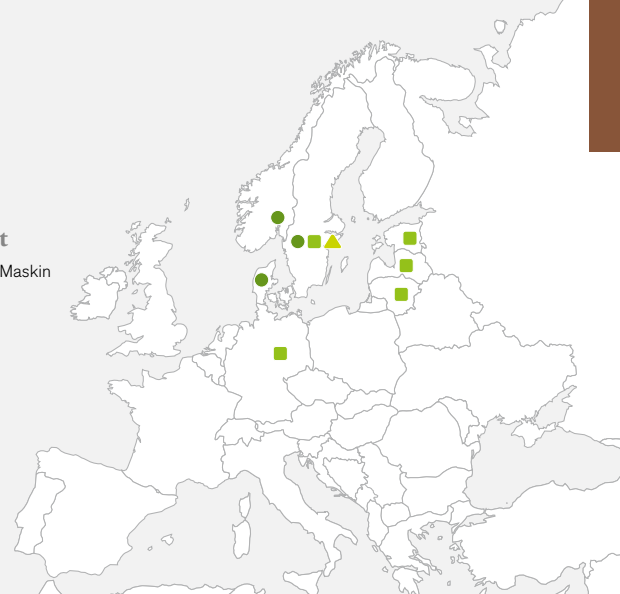
Ansvarsfulla affärer

Division Maskin arbetar med ökat ansvarstagande vilket innebär att

- arbetet fortsätter med standardisering av kemikalier
- arbete fortsätter med att utveckla och förbättra rapporteringen och uppföljningen av arbetsmiljön
- arbetet med ökad kundnöjdhet fortsätter genom kontinuerliga mätningar
- en ny verksamhet inom Swecon Sverige etableras under 2015. Verksamheten kommer sälja begagnade reservdelar som införskaffats genom demontering av begagnade Volvomaskiner
- arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare fortsätter bland annat genom att vi tar tillvara på våra medarbetares förbättringsförslag och idéer

Verksamhet

- Lantmännen Maskin
- Swecon
- ▲ Agro Oil



Division Maskin

Nyckeltal

	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	9 484	8 934
Rörelseresultat, MSEK	181	255
Rörelsemarginal, %	1,9	2,9
Avkastning på operativt kapital, %	8,6	11,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	414	415
Medelantal anställda	1 836	1 813
varav kvinnor, %	9	10
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	15	13
Koldioxidutsläpp, tusen ton	-	-
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	-	-
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	-	-
Total sjukfrånvaro, %	3,1	3,2

¹ Inklusive koncernintern omsättning

Exkl. jämförelsestörande poster

	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	181	255
Rörelsemarginal, %	1,9	2,9
Avkastning på operativt kapital, %	8,6	11,5

Division Maskins varumärken



Lantmännen Maskin



Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner, reservdelar och service i Sverige, Norge och Danmark. Lantmännen Maskin representerar ett brett produktsortiment med starka varumärken som Valtra, Fendt och Claas.

Verksamheten

Sverige

Lantmännen Maskins starka anläggningsstruktur har under året utvecklats och förstärkts med flertalet nya samarbetspartners inom reservdelar/butik och verkstad.

Under våren lanserades ett nytt koncept för traktorer fem år och äldre – Lantmännen Maskin Classic – som omfattar kvalitetssäkrade reservdelar och lägre kostnad för service. En satsning på ett utökat reservdelsortiment till de flesta traktormärkena och en nysatsning på butiks- och tillbehörsortimentet inleddes.

Fortsatt fokus på leverantörsförhandlingar resulterade bland annat i en tvåårig fabriksgaranti för traktorvarumärkena Valtra, Fendt och Claas, samt förbättrade och europeiskt mer gångbara prisvillkor. Lantmännen Maskin införde också en femårig maskinskadeförsäkring på nya traktorer.

Distributionsavtal har träffats med flera nya redskapsleverantörer och nya varumärken erbjuds till försäljning, bland

annat växtskyddsprutor från Dammann, teleskoplastare och lastmaskiner från Kramer och snöredskap från Westbjørn och FMG. Under hösten inleddes även förhandlingar om ett distributionsavtal med Kuhn, en av världens främsta tillverkare av jordbruksredskap inom flera produktkategorier.

Marknaden för lantbruksmaskiner är hårt konkurrensutsatt. För att möta kundernas behov och efterfrågan fortsätter satsningen på ett kompletterande sortiment av maskiner, redskap, reservdelar och tillbehör samt utökat tjänsteerbjudande inom service och finansiering. Kooperationens betydelse kommer att vara en viktig del i arbetet med att utveckla leverantörsarbeten. Under senhösten inleddes en turné tillsammans med Lantmännen Lantbruk och ägarrelationer riktad till unga lantbrukare med syfte att betona vikten av ett kooperativt ägande och dess fördelar både i maskin- och lantbruksaffären för svenskt lantbruk. Kostnader för anpassning av organisationen har belastat resultatet för 2014.

Norge

Arbetet med att förbättra resultatet samt reducera kapitalbindning och varulager har varit positivt och fortsätter även under 2015. En fusion av dotterbolagen Akershus Traktor och Lantmännen Maskin Midt-Norge genomfördes den 1 november och förväntas på sikt leda till en resultatförbättring. Processen med att utveckla den externa återförsäljarkedjan påbörjades i slutet av 2014 och ska fortsätta under 2015 och 2016.

Danmark

Det danska importbolaget LMB Danmark, med Claas och Valtra som leverantörer, delades den 1 januari 2014. LMB Danmark är nu enbart importör av Claas sortiment mot de fristående återförsäljarbolagen. Ett nytt säljbolag, Lantmännen Maskin DK, tog från den 1 januari 2014 över försäljning och service av Valtras produkter.

Omvärld

Lantbruksföretagen i Skandinavien påverkas starkt av den oro som råder i Ryssland och Östeuropa, världsmarknadspriser på mjölk och spannmål, förändrade EU-bidrag med mera. Det innebär en avvaktande investeringsvilja hos lantbrukarna. Valutautvecklingen med en svag krona innebär ökande kostnader vilket påverkar prisbildningen. Flera stora tillverkare har gjort stora investeringar i sina produktionsanläggningar och ökat produktionskapaciteten. Samtidigt rasar totalmarknaden för traktorer rejält i Europa. Ett överlager av maskiner kommer att försvåra konkurrenssituationen ytterligare.

Marknaden

Sverige

Den nedåtgående trenden i traktormarknaden från 2013 fortsatte under 2014 med en minskning på 5 procent. Lantmännen Maskin ökade dock sin totala marknadsandel med 2,5 procent till 37,8 procent. Valtra befäste sin roll som marknadsledare och ökade sina marknadsandelar med 1,8 procent. Framgångarna med Valtra härleds bland annat till ett mycket nära och bra samarbete med tillverkaren under året. Även Fendt nådde en toppnotering och blev Sveriges femte mest sålda traktormärke 2014. Claas tröskor har en fortsatt hög marknadsandel.

Norge

Totalmarknaden för traktorer i Norge har sjunkit med 18 procent jämfört med 2013. Kombinationen av en svagare norsk krona mot euro och en stark priskonkurrens på den norska marknaden påverkade försäljningen negativt det första halvåret, men med en klar förbättring under den senare delen av 2014. Den norska marknaden för skördetröskor föll 50 procent jämfört med 2013 och hade följaktligen stor inverkan på omsättningen.

Danmark

Efterfrågan på traktorer och lantbruksmaskiner har minskat i Danmark och totalmarknaden för traktorer i Danmark har gått tillbaka med 25 procent 2014. Trots försvagningen har både Claas och Valtra ökat sina marknadsandelar i Danmark.



Lantmännen Maskin Sverige

Nyckeltal

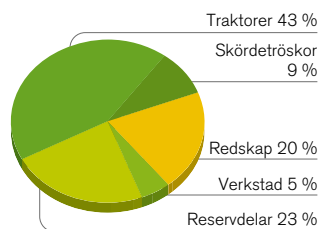
	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	2 955	2 766
Rörelseresultat, MSEK	-38	-13
Rörelsemarginal, %	-1,3	-0,5
Avkastning på operativt kapital, %	-4,6	-1,7
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	14	11
Medelantal anställda	729	723
varav kvinnor, %	8	8

¹ Inklusive koncernintern omsättning

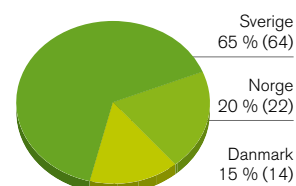
Exkl. jämförelsestörande poster

	2014	2012
Rörelseresultat, MSEK	-38	-13
Rörelsemarginal, %	-1,3	-0,5
Avkastning på operativt kapital, %	-4,6	-1,7

Omsättning per produktgrupp

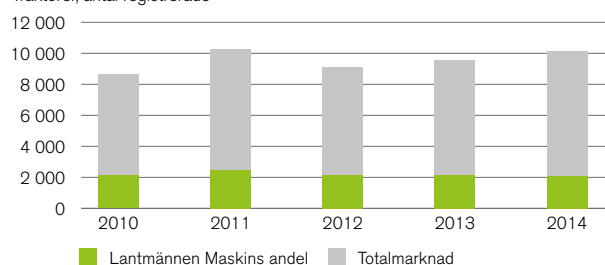


Omsättning per marknad



Totalmarknad i Skandinavien för traktorer

Traktorer, antal registrerade



Swecon



Swecon är återförsäljare och partner till Volvo Construction Equipment och bedriver marknadsföring, försäljning och service på marknaderna i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland och Litauen. Produktprogrammet omfattar hjullastare, dumptrar, grävmaskiner och väg-anläggningsmaskiner.

Verksamheten

Sverige

Flera redan beslutade infrastrukturprojekt flyttades fram i tiden vilket skapade osäkerhet och avvaktan hos kunderna. För att bättre anpassa verksamheten till rådande marknadssituation har Swecon under året genomfört en omorganisation med minskad personalstyrka som följd. Riktade säljinsatser inom specifika produktsegment har genomförts med positiva resultat och ökade marknadsandelar. Nya förbättringsprojekt har initierats under året med fokus på minskad kapitalbindning och förbättrad styrning av verksamheten. Nöjdhetsindexmätningar (NKI) av utförda service- och reparationsarbeten genomförs kontinuerligt och visar fortsatt förbättring.

Under hösten 2014 lanserade Swecon tillsammans med Volvo Construction Equipment ett nytt koncept som omfattar kvalitetssäkrade reservdelar till äldre Volvo anläggningsmaskiner

till lägre pris – Classic Parts. Syftet är att öka Swecons försäljning av reservdelar till äldre maskiner eftersom många kunder nu söker alternativa inköpskanaler för reservdelar. Vidare introducerades ett sortiment av hjullastare anpassat för lantbruksmarknaden.

Baltikum

Tack vare kostnadseffektiv struktur och väletablerad serviceverksamhet uppvisar affärerna i Swecons tre baltiska bolag stabila resultat trots relativt låga volymer.



Tyskland

I mitten av 2014 utsågs Swecon i nordöstra Tyskland till återförsäljare för Sennebogen; ett tyskt företag som är kvalitetsledande inom kraneteknologi och materialhantering över hela världen. Utvecklingen av distributionsnätet fortsatte och flera partners för kompaktmaskiner installerades under 2014. Detta för att ytterligare förbättra marknadsnärvaron och samtidigt sänka kostnadsnivån.

Den 1 september tillträdde Falk Bösch som vd för Swecon Baumaschinen GmbH.

Omvärld

Världsmarknaden för anläggningsmaskiner försämrades framförallt på grund av kraftigt minskad efterfrågan i Kina. Även Europa visade överlag svag efterfrågan men med några få undantag. Detta ökar konkurrensen på våra hemmamarknader i Sverige och Tyskland som trots allt varit stabila. Producenterna av maskiner hade låg beläggning och därmed försämrade lönsamhet. Volvo CE beslutade under året att lämna vissa produktsegment.

Marknad

Sverige

Under stor del av året var marknaden mycket avvaktande främst på grund av inbromsningen inom gruv- och anläggningssektorn men har under sista tertiet förbättrats. För hela året innebar det att den svenska marknaden ökade i antal enheter men med en förändrad mix och en förskjutning mot de mindre segmenten.

Baltikum

Under året minskade de totala marknaderna i Estland och Lettland där främst situationen i Ryssland påverkade våra kunder negativt medan Litauen ökade, främst förklarar av övergången till euro 2015. Investeringar i byggsektorn och infrastruktur var fortsatt på en låg nivå.

Tyskland

Den tyska anläggningsmarknaden var inledningsvis mycket gynnsam orsakat av en mild vinter som medförde att uthyrningsflottorna utnyttjades maximalt. Det höga utnyttjandet innebar att investeringar i flottorna sköts fram till senare delen av året. Sammantaget ökade totala maskinmarknaden något jämfört med föregående år.



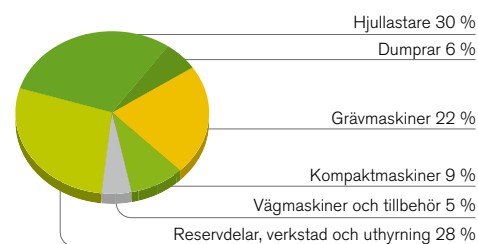
Swecon

Nyckeltal

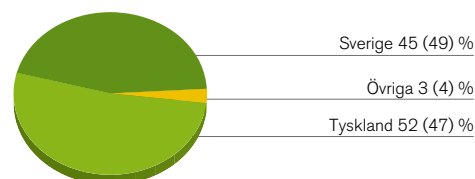
	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	5 208	4 781
Medelantal anställda	937	933
varav kvinnor, %	9	7

¹ Inklusivt koncernintern omsättning

Swecon, omsättning per produktgrupp



Swecon, omsättning per marknad



Swecon erbjuder

Swecon har flexibla lösningar för ett tryggt maskinägande.

Allt under ett tak:

- Swecon Finans erbjuder förmånlig finansiering vid maskinköp, i samarbete med Lantmännen Finans
- Swecon Maskinförsäkring. Genom samarbete med Moderna Försäkringar och Aon Sweden AB kan Swecon erbjuda en enkel, trygg och flexibel försäkringslösning
- Swecon Trygghetsavtal är den bästa lösningen för att få ut maximal produktivitet till lägsta kostnad

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 har 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 bränsleförbrukning. 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.

Trots en fortsatt svag utveckling inom Agro Oils huvudsegment så var försäljningen stabil jämfört med föregående år. Lantmännen Maskin har lyckats väl med att ta hand om de kunder som tidigare köpt Agrols produkter via Lantmännen Lantbruk och försäljningen till lantbrukskunder har varit stabil under året. Under hösten påbörjades lanseringen av ett nytt sortiment av underhållsprodukter i mindre emballage. Bland annat lanserades produkten Agrol Rena Händer, ett smart sätt att tvätta händerna när man inte har tillgång till vatten.

Agro Oil Nyckeltal

	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	193	194
Medelantal anställda	10	9
varav kvinnor, %	12	9

¹ Inklusive koncernintern omsättning

Division Energi



Division Energi

Division Energi tillverkar och marknadsför hållbar etanol, proteinfoder, glukossirap, stärkelseprodukter, alkylatbensin, dryckessprit och gluten. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i de delägda bolagen Agroenergi Neova Pellets och Norlic vilka är Nordens största träpelletsbolag respektive Nordens största producent av flytande koldioxid. Division Energi är Sveriges största bioenergiproducent och svarar för 9 procent av koncernens omsättning.

Verksamhet

Division Energi's affärsområden är *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Aspen* och *Lantmännen Reppe*. Divisionen är verksam på en global marknad, med huvudfokus på Europa. Vi erbjuder biobaserade och miljösamma energi-, livsmedels- och industriprodukter som framställs på ett ansvarsfullt sätt med tillhörande serviceerbjudanden. Produktionen sker i Sverige med hel- eller delägda säljbolag i Frankrike och Tyskland. Under 2014 slogs Lantmännen Agroenergi samman med Neovas affärsområde Pellets för att bilda Nordens största träpelletsbolag under namnet Agroenergi Neova Pellets. Bolaget är nu ett joint venture inom Lantmännens bolagsportfölj som ägs till lika delar av Lantmännen och Neova.

Under året invigdes Lantmännens och AGA Gas AB:s nya koldioxidanläggning i anslutning till Agroetanols fabrik på Händelö i Norrköping. Anläggningen, som delägs av Agroetanol och

AGA i bolaget Norlic, renar samt förvätskar den koldioxid som naturligt bildas vid etanolproduktion och är Nordens största av sitt slag. Koldioxid har en rad intressanta applikationsområden inom livsmedel och andra industrier. Tillvaratagandet av koldioxiden bidrar till att ytterligare förbättra etanols klimatprestanda till att motsvara mer än 90 procents reduktion av växthusgas (GHG) jämfört med bensin. Satsningen är ett bra exempel på Lantmännens ambition att på ett hållbart sätt skapa mervärde av spannmålsråvarans alla delar.

Omvärld och marknad

Bioenergi är Sveriges mest använda energislag och står för ungefär en tredjedel av energianvändningen. Transportsektorn är den sektor som är mest beroende av fossil energi och omställningen till hållbara transporter är därför en stor utmaning. Division Energi producerar etanol med hög klimatteffektivitet, vilket efterfrågas när fossil bensin och diesel ska ersättas.

Sverige har som första EU-land redan uppnått målet att till år 2020 ha tio procent förnybar energi inom transportsektorn och målet närmast är att ha en fossiloberoende fordonsflotta till 2030 samt vara utan nettoutsläpp av växthusgaser år 2050.

För näringspolitiken blir kommande år kritiskt då nya svenska styrmedel måste antas med verkan från 2016 och framåt. En utmaning blir att förena Sveriges höga mål inom förnybara drivmedel med EU:s regelverk. Ökad läginblandning av etanol i bensin, från nuvarande fem procent till tio procent, är ett kostnadseffektivt och viktigt verktyg för att minska transportsektorns utsläpp.



Lönsamheten för etanolproduktionen i Europa har under de senaste åren varit hårt pressad av en ogynnsam relation mellan priserna på etanol och spannmål. Osäkerheten kring hur lönsamheten kommer att utvecklas i branschen är fortsatt stor vilket även påverkar Lantmännen Agroetanol.

För foder drivs priserna av fortsatt hög efterfrågan på proteinråvaror. Efterfrågan på vetestärkelse ökar på bekostnad av andra stärkelseprodukter inom pappers- och förpackningsindustrierna vilket skapar goda marknadsförutsättningar för Lantmännen Reppe. Lantmännen Aspens alkylatbensin fortsätter att ta marknadsandelar från vanlig bensin i småmotorsegmentet.

Inför 2015

Division Energi fortsätter att dra fördel av förbättrade marknadsförutsättningar, som flera av divisionens bolag möter, och hanterar proaktivt de risker som är förknippade med verksamheten inom etanolbranschen. Positiva signaler om klimatprestandans vikt för svenska styrmedel skapar möjligheter att få utväxling för mervärden kopplat till den höga miljöprestanda som Lantmännen Agroetanols etanol har. Efter framgångsrikt uppförande av koldioxidanläggningen fokuserar Agroetanol på utvecklingsprojekt kring nya produkter och marknader, såsom etanolbaserat drivmedel för anpassade dieselmotorer och olika applikationer avseende teknisk sprit. Därtill fortsätter arbetet med alternativa råvaror och andra aktiviteter, syftande till att stärka både resultat och miljöprestanda. Fortsatt god tillväxt uppnås för Reppe framförallt genom att eliminera produktionsbegränsningar och för Aspen genom att tillföra marknadsresurser samt att bredda sitt produktsortiment.

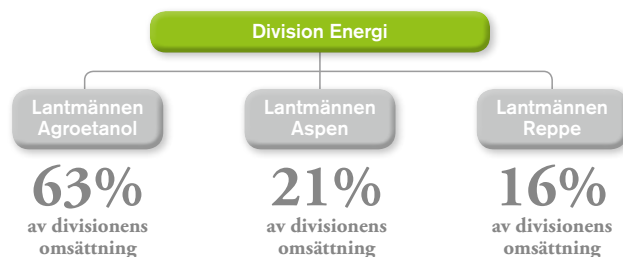
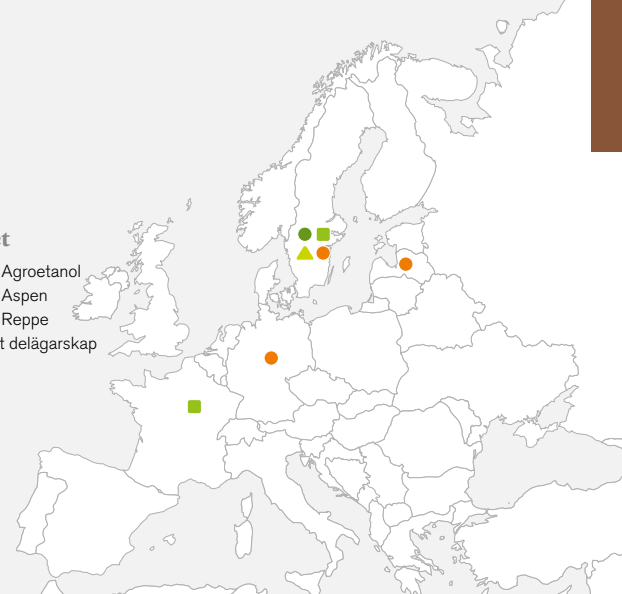
Ansvarsfulla affärer

Division Energi arbetar med ökat ansvarstagande vilket innebär att

- koncernens klimat- och energimål genomsyrar divisionens verksamhet
- koldioxidanläggningens tillvaratagande av koldioxid förbättrar Agroetanols resursutnyttjande och klimatprestanda
- divisionen arbetar aktivt med hälsa, miljö och säkerhet för trygga och säkra arbetsplatser. Lantmännen Aspen är ett föredöme vad gäller säkerhet, då inga olyckor med sjukfrånvaro inträffat sedan 2010
- divisionen förbättrar kvaliteten och processutbytet kontinuerligt vid produktion av de produkter som tillverkas inom divisionen

Verksamhet

- Lantmännen Agroetanol
- Lantmännen Aspen
- ▲ Lantmännen Reppe
- Internationellt delägarskap



Division Energi

Nyckeltal

	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	3 059	3 723
Rörelseresultat, MSEK	72	-846
Rörelsemarginal, %	2,4	-22,7
Avkastning på operativt kapital, %	5,5	-40,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	43	83
Medelantal anställda	280	345
varav kvinnor, %	23	23
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	12	20
Koldioxidutsläpp, tusen ton	21,1	40,4
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	58,1	108
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	6,9	10,8
Total sjukfrånvaro, %	1,9	2,5

¹ Inklusiv koncernintern omsättning

Exkl. jämförelsestörande poster

	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	72	-46
Rörelsemarginal, %	2,4	-1,2
Avkastning på operativt kapital, %	5,5	-2,2

Division Energis varumärken



Lantmännen Agroetanol

Lantmännen Agroetanol är ett storskaligt biorafinaderi som med spannmål som bas förädlar den förnybara råvaran till produkter som kan ersätta icke hållbara eller fossila produkter.

Lantmännen Agroetanol förädlar spannmål till etanol för drivmedel och tekniska produkter, proteinprodukter till fodermarknaden samt koldioxid. Företagets vision är att med naturen som drivkraft vara en attraktiv partner i klimatarbetet där produktion och försäljning av etanol, proteinprodukter och koldioxid skapar klimatnytta och mervärden i alla led.

Lantmännen Agroetanol är Nordens största producent av hållbar etanol och producerar etanol motsvarande mer än hälften av den svenska etanolkonsumtionen. Den årliga produktionskapaciteten i anläggningen på Händelö i Norrköping uppgår till 225 000 m³ etanol och 200 000 ton proteinrikt animaliefoder under namnet Agrodank samt cirka 90 000 ton koldioxid i det delägda bolaget Norlic. Företagets etanol kunder är till största del oljebolag i norra Europa medan Agrodank främst säljs till foderproducenter i Norden och koldioxid till AGA för vidare försäljning.

Det ogynnsamt låga prisläget för etanol slår hårt mot lönsamheten och förutsättningarna på marknaden är mycket oförutsägbara då osäkerheten avseende den framtida politiska inriktningen är stor. Kraftfulla insatser i form av omstruktureringar och satsningar på innovationsaktiviteter samt lägre avskrivningar har bidragit till att bolagets resultat har stärkts under 2014. Lantmännen Agroetanol har också intensifierat arbetet kring differentierade etanolprodukter till nya marknader. Utöver detta har företaget utvecklat möjligheten att hantera alternativa råvaror i form av industriella restprodukter såsom paketerat returbröd. Ett antal projekt genomförs också med syfte att lansera nya förbättrade foderprodukter på befintliga och nya marknader vilket bör bidra till att minska den svenska proteinimporten.

Sett till Lantmännens övergripande satsningar på hållbarhet fyller företaget en viktig roll då den etanol som produceras reducerar utsläppen av växthusgaser med mer än 90 procent jämfört med bensin.

Läs mer på www.agroetanol.se

Lantmännen Agroetanol

Nyckeltal

	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	1 719	2 172
Rörelseresultat, MSEK	-42	-941
Rörelseresultat exklusive jämförelsestörande poster, MSEK	-42	-141
Medelantal anställda	92	103
varav kvinnor, %	20	20

¹ Inklusive koncernintern omsättning

Lantmännen Aspen



Lantmännen Aspen utvecklar, tillverkar och marknadsför Aspen alkylatbensin.

Aspen alkylatbensin används främst i bensindrivna motorer i exempelvis gräsklippare, motorsågar och båtar och är en miljöanpassad petroleumprodukt nästan helt fri från hälsofarliga ämnen som bensen och andra aromater. Med fokus på människa, maskin och miljö har Aspen utvecklats till att vara marknadsledande i stora delar av Europa och Kanada. Året gick över förväntan med en signifikant högre tillväxttakt jämfört med de senaste åren. Ett lyckat marknadsarbete och gynnsamma väderförhållanden med god gräsväxt bidrog till det goda resultatet.

Läs mer på www.aspen.se

Lantmännen Aspen

Nyckeltal

	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	557	503
Medelantal anställda	57	55
varav kvinnor, %	31	30

¹ Inklusive koncernintern omsättning

Lantmännen Reppe

Lantmännen Reppe skapar värde av vete genom förädling till glukossirap, vetegluten, dryckessprit, stärkelseprodukter samt foderråvara.

Som en av Sveriges äldsta industrier levererar Lantmännen Reppe huvudsakligen produkter till livsmedels- och pappersindustrin och har ett av Nordens största destillerier som producerar finsprit och vodka till dryckesindustrin. Framgångsrikt arbete på marknaden har lett till nya kunder, huvudsakligen inom området stärkelseprodukter med användning främst inom den växande förpacknings- och emballageindustrin. Konverteringen från eldningsolja till bioolja sedan ett par år, har minskat utsläppen av fossil koldioxid med 95 procent. Förutom reducerad miljöpåverkan har även en stor ekonomisk besparing med lägre koldioxidbeskattning uppnåtts, vilket ligger helt i linje med Lantmännens strategi för hållbar affärsutveckling. Läs mer på www.reppe.se

Lantmännen Reppe

Nyckeltal

	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	431	415
Medelantal anställda	75	72
varav kvinnor, %	23	22

¹ Inklusive koncernintern omsättning

Division Livsmedel



Bra mat från
Lantmännen



Division Livsmedel

Division Livsmedel utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat. Basen för verksamheten finns i de nordiska länderna men divisionen är närvarande i totalt ett tjugotal länder. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget Viking Malt. Division Livsmedel svarar för 32 procent av koncernens omsättning.

Verksamhet

Division Livsmedel verkar inom tre affärsområden – *Lantmännen Cerealia*, *Lantmännen Unibake* och *Lantmännen Doggy*. Produktionen sker på 37 anläggningar och inom divisionen finns många starka varumärken, bland annat AXA, Kungsörnen, Amo, Regal, GoGreen, Gooh, Hatting, Schulstad, Korvbrödsbagarn, Doggy och Mjau.

Under 2014 fick såväl Lantmännen Unibake som Lantmännen Cerealia nya chefer. Werner Devinck tillträdde under året som chef för Lantmännen Unibake och Krister Zackari tillträdde som chef för Lantmännen Cerealia.

Omvärld och marknad

Såväl dagligvaruhandeln som storhushållsmarknaden i Sverige hade 2014 en relativt god värdeutveckling. Situationen var emellertid fortsatt utmanande på andra marknader där Lantmännen har verksamhet, marknader som präglas av fortsatt svag konsumentefterfrågan. Alla marknader kännetecknas av hård konkurrens, både från handelns egna och från andra leverantörers varumärken. Trender och mervärden såsom bekvämlighet, hälsa, kvalitet och miljö- och hållbarhetsfrågor är fortsatt viktiga.

Enligt den senaste rapporten från HUI Research/SCB ökade den svenska dagligvaruhandelns omsättning med 2,2 procent under 2014. Konsumenttrenderna inom livsmedel håller i stort sett i sig: hälsa och bekvämlighet fortsätter att vara viktigt, och efterfrågan på hållbart producerade produkter ökar både bland konsumenter och på B2B-marknaden.

Den starka ekotrenden fortsätter, och försäljningen av ekologiska produkter ökar starkt inom både dagligvaruhandel och restaurangsegmentet. Även efterfrågan på glutenfria produkter fortsätter att öka. E-handeln inom livsmedel utvecklas med snabbare ökningstakt än andra branscher.



Frysta pannkakor från Kungsörnen

Fortsatta effektiviseringar och offensiva satsningar i verksamheten

För att möta den tuffa konkurrenssituationen har arbetet med att effektivisera verksamheten fortsatt under året. Detta är ett arbete som bedrivs i samtliga affärsområden inom divisionen. Under året har organisatoriska förändringar genomförts för att förbättra effektiviteten. Det är nödvändiga åtgärder för att kontinuerligt minska omkostnader för att trygga konkurrenskraften. De effektiviseringsåtgärder som genomförs ger möjlighet till offensiva satsningar.

Under året fortsatte arbetet med att stärka division Livsmedels varumärken. En lång rad nya produkter lanserades, och ny förpackningsdesign introducerades på flera produktlinjer, samtidigt som konsumentkommunikation visades i TV och andra medier, och flera uppmärksammade butiks- och konsumentaktiviteter fick gott mottagande.

Nya offensiva aktiviteter i linje med Strategi 2020 har under året utarbetats i samtliga affärsområden. Ett antal företagsförvärv har också gjorts under året. Lantmännen Cerealia förvärvade Björnerud Gårds pannkaksverksamhet i Färgelanda och Strängnäs Valskvarn, samtidigt har Lantmännen Cerealias färsverksamhet i Laholm avyttrats till Orkla Foods Sverige.

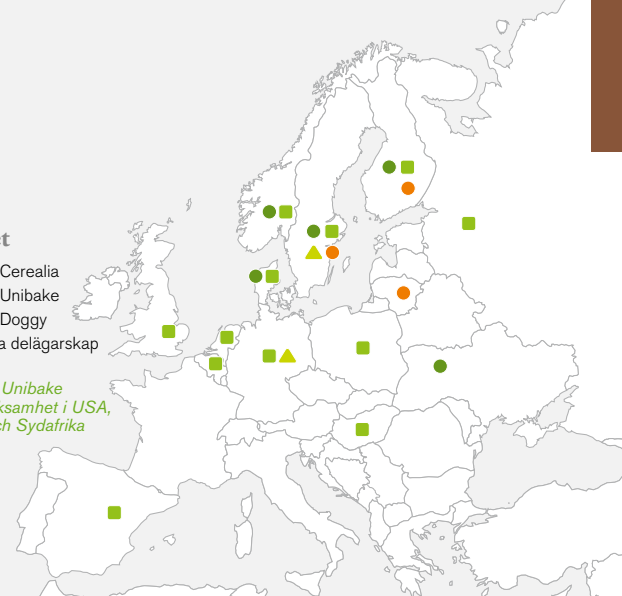


Inför 2015

Den hårda konkurrensen förväntas bestå under 2015 och därför kommer samtliga affärsområden inom division Livsmedel att fortsätta arbetet med att effektivisera verksamheten och förbättra kunderbjudandena.

Verksamhet

- Lantmännen Cerealia
 - Lantmännen Unibake
 - ▲ Lantmännen Doggy
 - Internationella delägarskap
- Lantmännen Unibake har även verksamhet i USA, Australien och Sydafrika



Division Livsmedel

Lantmännen Cerealia

33%
av divisionens omsättning

Lantmännen Unibake

62%
av divisionens omsättning

Lantmännen Doggy

5%
av divisionens omsättning

Division Livsmedel¹

Nyckeltal,	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ²	11 180	12 593
Rörelseresultat, MSEK	442	373
Rörelsemarginal, %	4,0	3,0
Avkastning på operativt kapital, %	5,7	4,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	368	307
Medelantal anställda	4 911	5 524
varav kvinnor, %	32	34
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	25	24
Koldioxidutsläpp, tusen ton	131,3	194,7
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	38,2	54
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	13,8	15,5
Total sjukfrånvaro, %	4,6	4,5

¹ 2013 inkluderar Kronfågelgruppen januari-maj.

Från juni 2013 till maj 2014 inkluderas enbart resultatandel i Scandi Standard.

² Inklusivt koncernintern omsättning

Exkl. jämförelsestörande poster	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	521	503
Rörelsemarginal, %	4,7	4,0
Avkastning på operativt kapital, %	6,7	6,1

Omsättning per marknad	2014	2013
Sverige	24 %	24 %
Danmark	22 %	23 %
Norge	15 %	18 %
Storbritannien	11 %	10 %
Övriga Europa	22 %	20 %
Övriga världen	6 %	5 %

Lantmännen Cerealia



AXA Havregröt

Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och säljer spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli, pasta och pannkakor samt färdiglagade rätter, bönor och linser. Dessa säljs främst till nordiska konsumenter under varumärken som Kungsörnen, AMO, Regal, AXA, Sopps, GoGreen och Gooh, samt till flera av nordens största bagerier och till restaurang och storhushåll. Verksamheten bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Finland och i Ukraina.

Verksamheten

Lantmännen Cerealia erbjuder såväl kunder som slutkonsumenter spannmålsbaserade produkter av hög kvalitet, och med ständig förbättring vad gäller *hälsa, ekologi och hållbarhet*.

Produkterna tillverkas i egna anläggningar i Sverige, Norge, Danmark och Ukraina. Under året har kapaciteten ökat då Strängnäs Valskvarn, liksom Björnerud Gårds pannkaksverksamhet i Färgelanda förvärvats. Samtidigt har Färsverksamheten i Laholm avyttrats.

Lantmännen Cerealia har ett stort fokus på innovation

för att ständigt förbättras och för att kunna möta kunder och konsumenters växande krav. Innovation sker både i business-to-business som i konsumentverksamheten. Ungefär en femtedel av Lantmännen Cerealias försäljning på konsumentsidan under 2014 utgjordes av produkter nyare än 24 månader.

För att alltid kunna leverera bra mat så sker en stor del av innovationen i syfte att förbättringar produkterna vad gäller hälsa och hållbarhet. Under året togs till exempel de första skördarna av vete enligt Lantmännens nya odlingskoncept emot. Konceptet har utvecklats tillsammans med Polarbröd och innebär ett minskat utsläpp av CO₂ med cirka 20 procent jämfört med konventionell spannmålsodling, samt ökad biologisk mångfald. GoGreen genomförde under året en unik lansering och för första gången erbjuds nu ekologiska svenskodlade kidneybönor samt vita och svarta bönor från Öland framtagna tillsammans med Lantmännens forskningsstiftelse. GoGreen lanserade också även saltfria grytbaser, vilka fick stor efterfrågan hos konsumenterna. Bland AXAs lanseringar finns nya müsli varianter, samt havreflingor med ny smak och gröt i nya bekväma förpackningar – alla baserade på nordisk havre. Inom segmentet pasta har nya varianter under varumärkena Kungsörnen och Sopps lanserats i MåBra/Lev Godt serien. De nya varianterna, bland annat baserade på havre, har väsentligt högre fiberinnehåll än vanligt vit pasta.

Bra mat är viktigt för våra kommande generationer. För att öka matglädjen och engagemanget bland Sveriges skolkockar anordnade Kungörnen tillsammans med partners Skolmats Gastro – SM i skolmat.

Lantmännen Cerealia försöker jobba med hållbarhet på alla sätt, och därför arbetat för att effektivt minska energikonsumtionen och förbättra kvarn verksamheten. Vid de norska kvarnarna Bjølsen och Moss har man särskilt fokuserat på energieffektivitet under året, och all el förbrukad av Lantmännen Cerealia var under 2014 Grön El från vind, vatten och sol.

Omvärld

Konsumtionsutvecklingen har generellt varit svag i hela Norden i de flesta produktkategorier, men försäljningen i värde har fortsatt att öka i flera segment på konsumentensida. Våra kunder på bagerisidan påverkas negativt av minskad konsumtion av färdigt färskt bröd. Samtidigt växer till exempelvis Havrekategorin kraftigt både i konsumtion och värde i hela Norden, liksom färsk färdigmat som växer i Sverige.

Konkurrensen och prispresen från Handelns egna varumärken är fortsatt hög, och det sker en ökande import av spannmålsprodukter från utanför Norden, speciellt från norra Tyskland. Trots en rekordskörd av vete under året så har tillgången på vete av hög kvalitet varit bristande. Det beror huvudsakligen på att det finns en lägre proteinhalt i årets skörd.

Marknad och marknadsutveckling

Lantmännen Cerealias starka varumärken och innovativa produkter har bidragit till att den norska verksamheten har utvecklats väl under året. I Danmark har utvecklingen varit solid trots fortsatt prispres och låga marginaler. I Sverige har Lantmännen Cerealia tuffa utmaningar från kunder som fokuserar på att pressa inköspriser, samtidigt som de stöttar egna varumärken. Lantmännen Cerealia har haft positiv utveckling för gryn och gröt inom frukostkategorin. Försäljningen av måltidslösningar från GoGreen har hittat nya konsumenter och varit framgångsrik, liksom utvecklingen för de färska måltiderna från Gooh.

Lantmännen Cerealias försäljning till bagerier och industriella kunder har påverkats negativt av den vikande konsumtionen av färskt bröd minskar och ökad konkurrens från utländska aktörer med lägre priser. Verksamheten i Ukraina har gått bra trots oron som präglade landet under året.

Inför 2015

Lantmännen Cerealia fortsätter att tillföra värde i spannmålskedjan och att leverera bra mat till kunder och konsumenter, och planerar bland annat att ta nya steg vad gäller förbättrad hälsa och hållbarhet under 2015. Dessutom fortsätter arbetet med effektiviseringar och förbättringar i hela organisationen.



Lantmännen Cerealia

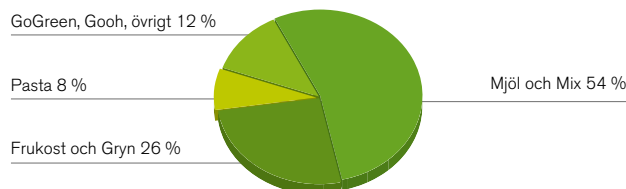
Nyckeltal

	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	3 762	3 898
Medelantal anställda	1 123	1 141
varav kvinnor, %	38	38

¹ Inklusive koncernintern omsättning

Lantmännen Cerealia

Omsättning per produktkategori



Ansvarsfulla affärer

Lantmännen Cerealia fortsätter att erbjuda innovativa produkter som tas fram på ett ansvarsfullt sätt. Det innebär att:

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

Lantmännen Cerealias varumärken



Lantmännen Unibake



Lantmännen Unibake är en ledande internationell bagerikoncern inom frysta och färska bageriprodukter av hög kvalitet för storkök och detaljhandel. Det breda sortimentet innefattar olika typer av bröd, wienerbröd, croissanter och bröd till fast food-branschen. Lantmännen Unibake rapporterade en försäljning på 7 200 MSEK under 2014.

Verksamhet

Lantmännen Unibake erbjuder innovativa och ledande bagerilösningar till sina kunder och har 3 800 anställda på bagerier i Danmark, Sverige, Norge, Finland, Polen, Belgien, Tyskland, Ryssland, Ungern, Storbritannien och USA. Säljrepresentanter finns även i Spanien, Nederländerna, Frankrike, Lettland, Italien, Sydafrika och Australien.

Lantmännen Unibake verkar på en konkurrensutsatt global marknad där produktinnovation, kundkoncept, kategori- och produktutveckling är centrala delar i verksamheten. Kostnadseffektivitet är en viktig aspekt för att stärka konkurrenskraften gentemot övriga branschen, och vi arbetar kontinuerligt med att förbättra vår produktionsplattform till en mer integrerad och koncernövergripande affärsmodell. På så vis utnyttjar vi mer synergier och optimerar utnyttjandet

av befintlig produktionskapacitet. Under 2014 hade vi fortsatt starkt fokus på att sänka kostnaderna i våra processer för att skapa ytterligare resurser för tillväxt.

Affärsmiljö

Tillväxten på Lantmännen Unibakes huvudmarknader i Europa är fortsatt svag. Den långdragna lågkonjunkturen har inneburit att detaljhandeln i Europa har förändrats: lågprismärken ökar sina andelar på alla marknader, vilket leder till marginalpress – och handelns egna varumärken fortsätter att ta marknadsandelar.

Marknaden för bake-off-bröd fortsätter att öka sakta, medan försäljningen av industribakat färskröd minskar på de flesta marknader. Försäljningen genom ”Quick Service Restaurants” ökar, vilket är positivt för kategorin fryst bröd, och trenden att äta ute driver tillväxten för portionsförpackade måltider.

Nya produktlanseringar

Under 2014 lanserades hamburgerbrödet Brooklyn Burger på den svenska marknaden: det är en rustik surdegsbulle främst riktad till kvalitetsmedvetna konsumenter. Under 2014 lanserades även Lantmännen Unibakes brioche-hamburgerbröd på

flera marknader. Båda koncepten har mottagits positivt, inte minst på grund av att de passar väl in i konsumenttrenden med premiumprodukter inom den ökande ”hamburgerkulturen” med bekväma och snabba måltider. Wienerbröd i minis-torlek har också vunnit mark på kaféer och i hotellens bufféer. För att stärka vårt erbjudande till kostmedvetna kunder har vi under året också lanserat ett antal högkvalitativa bakverk som avnjuts i mindre portioner.

Mattrender i Europa

Trenderna i Europa visar att kunder vill ha mat och måltidslösningar som är näringsriktiga utan att kompromissa med den goda smaken. Konsumenter söker sig även till nya koncept och idéer, samtidigt som de värdesätter välbekanta och traditionella smaker. Därför ligger bageriernas framtid i att erbjuda variation.

Transparens är ett annat viktigt område: kundernas hårdare krav på kvalitet inom livsmedel gäller produktens alla aspekter – från de ingredienser som används till var, när och av vem maten producerats.



Lantmännen Unibake

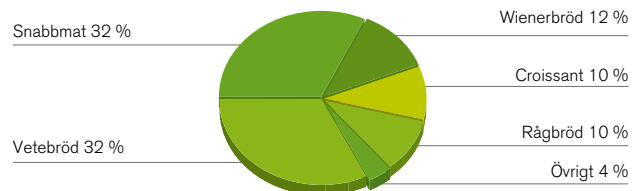
Nyckeltal

	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	7 200	6 956
Medelantal anställda	3 613	3 679
varav kvinnor, %	31	29

¹ Inklusivt koncernintern omsättning

Lantmännen Unibake

Omsättning per produktkategori



Ansvarsfulla affärer

Prioriterade hållbarhetsfrågor är att:

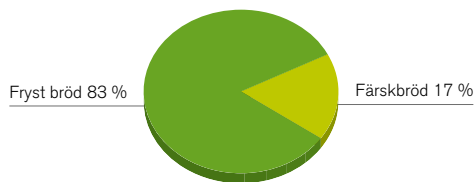
- reducera klimatpåverkan från den dagliga verksamheten med 33 procent till 2020 jämfört med 2009
- beräkna klimatpåverkan för produkter från våra olika produkt-kategorier
- all palmolja ska vara ansvarsfullt producerad och genom att köpa certifikat för motsvarande mängd palmolja bidrar vi till detta
- efterleva och följa upp vår leverantörsuppförandekod

Lantmännen Unibakes varumärken

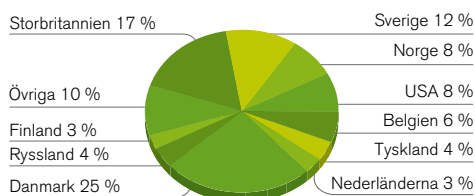




Omsättning per produktgrupp



Omsättning per marknad



Aktivt säkerhetsarbete

Att ta ansvar är en fundamental del av Lantmännen Unibakes verksamhet, vilket innebär att processer och system måste uppfylla strikta krav från intressenter i hela världen. Våra bagerier ska vara förebilder i branschen, och arbetar därför fokuserat med noggrann hantering av ingredienser, detaljerad planering och stränga rengöringsrutiner.

Vi ställer också tydliga krav på verksamheten hos våra leverantörer, som förbinder sig att följa Lantmännens leverantörsuppförandekod.

Lantmännen Unibakes mål är att erbjuda våra kunder innovativa produkter av hög kvalitet, producerade med ledande lösningar och kvalitativa ingredienser – och alltid baserade på ett hållbart tänkande samt en utmärkt standard för livsmedels-säkerhet. Genom att leva upp till dessa mål vill vi ta en ledande position i den globala bageribranschen.

Lantmännen Doggy

Lantmännen Doggy tillverkar torr och våt hund- och kattmat. Våra varumärken är Doggy, Mjau, Bozita, Bozita Feline och Bozita Robur.

Verksamheten

Lantmännen Doggys stora förändringsarbete fortsatte under 2014. Våra fyra målområden är att reducera kostnader, uppnå lönsam tillväxt driven av innovation, att vara kundens första val samt att ha stolta och motiverade medarbetare.

Medarbetarna är centrala för att skapa långsiktigt hållbara resultat. Vi arbetar med våra värderingar som *öppenhet*, *helhetsyn* och *handlingskraft* samt fokuserar på kompetensutveckling och samarbete i team och projektform.

Under året har vi anpassat vår uppdragsproduktion, vilket har medfört vissa neddragningar. I och med detta har vi också frigjort kapacitet för att utveckla våra egna varumärken för att skapa förutsättningar för lönsam tillväxt driven av innovation.

Omvärld och marknad

De tre stora trenderna som styr marknaderna för hund- och kattmat är *humanisering*, *hälsa* och *bekvämlighet*. Under hösten lanserades Mjau funktionsfoder i linje med rådande hälsotrend. Över 80 procent av Sveriges katter är kastrerade och Mjau är specialanpassat för kastrerade katter och katters olika aktivitetsnivå.

Försäljnings- och distributionskanalerna för djurmat blir allt mer uppdelade. Våra största försäljningskanaler är dagligvaruhandel, fackhandel (zoobutiker) och webben. Sverige är vår hemmamarknad, men försäljning sker också till övriga Norden, Tyskland, Nederländerna, Schweiz, Österrike, Ryssland, Polen och Tjeckien. Under året har vi bland annat förstärkt vår bearbetning med en säljare i Tjeckien.

Vi har skrivit avtal med en distributör på Island och första leveransen skedde under hösten. Från årsskiftet började vi

också samarbeta med en importör i Turkiet. Vårt koncept är svenskproducerat i kombination med den unika Tetraförpackningen för våt hund- och kattmat som gör att vi fortsätter hitta nya kunder inom Europa. Förpackningen är både transporteffektiv och FSC-märkt (Forest Stewardship Council), utan att ge avkall på vare sig smak eller hållbarhet.



Lantmännen Doggy

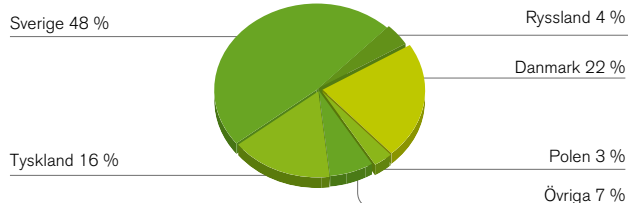
Nyckeltal

	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	564	595
Medelantal anställda	174	189
varav kvinnor, %	18	3

¹ Inklusive koncernintern omsättning

Lantmännen Doggy

Omsättning per marknad



Ansvarsfulla affärer

Vi erbjuder innovativ hund- och kattmat som vi tar fram på ett ansvarsfullt sätt. Det innebär att

- ▶ produktion sker med förnybar energi, effektiv användning av råvaror till förpackningsmaterial och utrustning
- ▶ vi har en säker och stimulerande arbetsmiljö
- ▶ våra färska råvaror kommer från svenska uppfödare där man följer de stränga svenska djurhållningsreglerna
- ▶ vi samarbetar klimatsmart med förpackning, lager och transport

Lantmännen Doggys varumärken



Lantmännen Fastigheter

Lantmännen Fastigheter är ett av Sveriges större fastighetsbolag med cirka 150 förvaltningsobjekt på 80 orter. Förvaltat yta är cirka 1 300 000 m², varav cirka 100 000 m² åt Lantmännens Pensionsstiftelse Grodden. Fastigheterna är kommersiella lokaler som kontor, butiker, verkstäder och lager.

Verksamhet

Lantmännen Fastigheter drivs på marknadsmässiga villkor och fastigheterna utvecklas för att ge största nytta för koncernens verksamheter, samt för att optimera externa intäkter. Lokalerna hyrs ut externt och internt inom Lantmännen men strategin är att öka andelen externa hyresintäkter.

Vi arbetar med att koncentrera fastighetsbeståndet, vilket innebär att vissa fastigheter som inte passar in i bolagets förvaltningsstrategi eller har begränsade utvecklingsmöjligheter säljs eller byts medan fastigheter som passar in i portföljen kan förvärfas. Strategin är att förse Lantmännenkoncernen med ändamålsenliga lokaler samt att förvärva lokaler i bra lägen. Ett exempel på detta är projektutveckling av befintliga fastigheter till kommersiella projekt eller bostadsprojekt.

Under året förvärvades två fastigheter och tre tomträtter från Malmö stad samt en dagligvarufastighet i Svedala. Lantholmen, ett 50/50-ägt fastighetsbolag i Mälardalen bildades med cirka 30 000 m² logistik- och kontorsyta. I Avesta uppförs en butiksfastighet med inflyttning under våren 2015. Bostadsbyggrätter såldes i Norrtälje och Kalmarsand och en kontorsfastighet förvärvades i Enköping.

Lantmännen Agrovärme

Från 2015 ingår Lantmännen Agrovärme i Lantmännen Fastigheter. Lantmännen Agrovärme ingick tidigare i division Energi. Lantmännen Agrovärme bedriver värmeverksamhet genom leverans av fjärrvärme och färdig värme på ett tiotal mindre orter i mellersta och södra Sverige. Strategin är att växa värmeaffären med det egna kassaflödet, genom att förtäta befintliga fjärrvärmenät, samt att bygga värmeanläggningar till framförallt industrin där skatterabatterna minskas markant från 2015 och genom etablering av nya fjärrvärmenät.

Marknadsutsikter

Marknadshyror i Sverige var under 2014 svagt uppåtående vilket bedöms avstanna under 2015 på grund av minskad efterfrågan på lokaler. Markpriserna ökade generellt under 2014, mest på attraktiva orter där efterfrågan på bostäder är hög. Mark med färdiga detaljplaner efterfrågas eftersom dessa projekt har korta ledtider och lägre risk.



Lantmännen Fastigheter

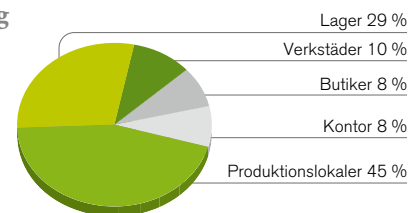
Nyckeltal	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	394	364
Rörelseresultat, MSEK	212	190
Rörelseresultat exkl. försäljning av fastigheter, MSEK	157	149
Avkastning på operativt kapital, %	16,3	17,8
Avkastning på operativt kapital exkl. försäljning av fastigheter, %	12,1	13,9
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	123	75
Medelantal anställda	33	26
varav kvinnor, %	34	39
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	0	0
Total sjukfrånvaro, %	1,9	0,4

¹ Inklusiv koncernintern omsättning

Exkl. jämförelsestörande poster	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	212	190
Avkastning på operativt kapital, %	16,3	17,8

Lantmännen Fastigheter

Ytfördelning



Ansvarsfulla affärer

Vi arbetar med ansvarstagande. Det innebär att

- ersätta fossilbaserad uppvärmning med miljömässigt bättre alternativ för att sänka våra fastigheters energiförbrukning
- öka medvetenheten hos våra hyresgäster och motivera egna insatser för att sänka energiförbrukning och miljöbelastning, som att redovisa kostnad för uppvärmning-, el- och sophämtning separat
- genomföra miljöcertifiering (Green Building) för de fastigheter där det är möjligt
- alltid värdera valet av byggmaterial ur ett hållbarhetsperspektiv vid renovering och nybyggnation
- investera i och utveckla lösningar för hållbar el, minst en anläggning som delvis drivs med sol ska vara i drift under 2015

Lantmännens internationella delägarskap

Divisionerna Lantbruk, Energi och Livsmedel är delägare i ett antal internationella bolag. Verksamheten i bolagen bedrivs främst i Norden, Tyskland, Polen och de baltiska länderna.

HaGe Kiel

Ägarandel
40
procent

HaGe Kiel är ett av Tysklands största lantbruksföretag. Koncernen Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel) omsätter cirka 2,8 miljarder EUR, och har cirka 1 600 anställda. Lantmännen har varit delägare i HaGe Kiel sedan 2006. Idag är Lantmännens ägarandel i HaGe Kiel 40 procent, DLG (Dansk Landbrugs Grovvarereselskab) äger 54 procent och resterade andelar är fördelade på olika investerare.

Med Lantmännen och DLG utgör HaGe Kiel ett starkt nätverk som ger ökat erfarenhetsutbyte samt möjliggör synergi-effekter.

HaGe Kiel äger, helt eller delvis, ett flertal dotterbolag med olika verksamheter i olika delar av Tyskland som vänder sig till återförsäljare och lokala lantbrukskunder. Verksamheten innefattar handel med spannmål samt försäljning av insatsvaror till jordbruket, såsom utsäde, växtskydd, gödsel och maskiner.

Scandagra Group

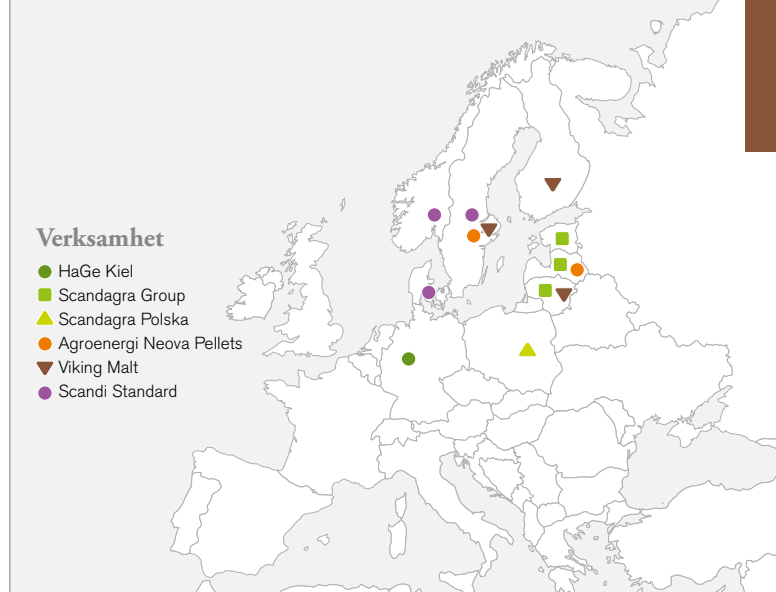
Ägarandel
50
procent

Scandagra Group bedriver verksamhet i de tre baltiska länderna. Koncernen omsätter cirka 2 miljarder SEK och sysselsätter cirka 225 personer. Bolaget ägs till lika delar av Lantmännen och DLG. Verksamheten består av försäljning av insatsvaror till växtodling samt handel med spannmål. Verksamhetens tre säljbolag Scandagra Eesti, Scandagra Lietuva och Scandagra Latvia är verksamma inom försäljning av insatsvaror till växtodling samt inköp och försäljning av spannmål. Scandagra Eesti driver också en foderfabrik med en produktionskapacitet på över 100 000 ton.

Scandagra Polska

Ägarandel
50
procent

Scandagra Polska bedriver handel med spannmål och insatsvaror på den polska lantbruksmarknaden, och omsätter cirka 1,1 miljarder SEK. Bolaget förvärvades från HaGe Kiel i juli 2014 och bytte då namn från HaGe Polska. Scandagra Polska ägs till lika delar av Lantmännen och DLG.



Agroenergi Neova Pellets

Ägarandel
50
procent

Agroenergi Neova Pellets tillverkar och säljer fasta biobränslen som till exempel träpellets, har en omsättning på cirka 1 miljard SEK och cirka 160 anställda. Bolaget har en stark ställning på den svenska marknaden och i Östergötregionen. Bolaget skapades genom en sammanslagning av Lantmännen och Neovas pelletsverksamheter. Lantmännen och Neova, som i sin tur helägs av den finska Vapo-gruppen, äger från juni 2014 50 procent vardera av bolaget.

Viking Malt

Ägarandel
38
procent

Viking Malt producerar malt i Finland, Sverige och Litauen. Verksamheten omsätter cirka 140 miljoner euro och har cirka 140 anställda. Lantmännens ägarandel i Viking Malt uppgår till 38 procent, resterande del ägs av det finska bolaget Polt-timo. Viking Malt levererar cirka 330 000 ton malt årligen till bryggerier och destillerier i norra Europa samt företag i hela världen.

Scandi Standard

Ägarandel
13,5
procent

Scandi Standard AB, där Kronfågelgruppen ingår, börsnoterades den 27 juni 2014 på Nasdaq Stockholm och i samband med det avyttrades en andel av Lantmännens innehav i bolaget. Kvarvarande ägarandel i Scandi Standard uppgår till 13,5 procent.

Årsredovisning

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.

Innehållsförteckning

Förvaltningsberättelse	67
Koncernen	74
Nettoomsättning och resultat	74
Resultaträkning, Rapport över totalresultat	75
Utveckling per affär	76
Balansräkning	80
Kassaflödesanalys	82
Förändringar i eget kapital	84
Moderföretaget	85
Resultaträkning	86
Balansräkning	87
Kassaflödesanalys	88
Förändringar i eget kapital	89
Koncernens noter	90
Not 1 Redovisningsprinciper	90
Not 2 Viktiga bedömningar och antaganden för redovisningsändamål	97
Not 3 Segmentsredovisning	97
Not 4 Intäkternas fördelning	99
Not 5 Anställda och personalkostnader	99
Not 6 Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	101
Not 7 Arvode och kostnadsersättning till revisorer	102
Not 8 Finansiella intäkter och kostnader	103
Not 9 Jämförelsestörande poster	103
Not 10 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	104
Not 11 Skatter	104
Not 12 Materiella anläggningstillgångar	106
Not 13 Förvaltningsfastigheter	106
Not 14 Immateriella anläggningstillgångar	107
Not 15 Placeringar redovisade enligt kapitalandelsmetoden	108
Not 16 Finansiella anläggningstillgångar	110
Not 17 Övriga anläggningstillgångar	110
Not 18 Varulager	110
Not 19 Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	110
Not 20 Kortfristiga räntebärande tillgångar och likvida medel	111
Not 21 Eget kapital	111
Not 22 Räntebärande skulder	112
Not 23 Finansiella instrument och finansiell riskhantering	113
Not 24 Pensioner	118
Not 25 Övriga avsättningar	119
Not 26 Övriga långfristiga skulder	120
Not 27 Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	120
Not 28 Leasingåtaganden	120

Not 29 Kundfinansiering	121
Not 30 Transaktioner med närstående	121
Not 31 Ståttliga stöd	121
Not 32 Förvärv och avyttringar	122
Not 33 Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	123
Not 34 Noter till kassaflödesanalysen	123

Moderföretagets noter

Not 35 Intäkternas fördelning	124
Not 36 Arvode och kostnadsersättning till revisorer	124
Not 37 Rörelseresultatet	124
Not 38 Resultat från andelar i koncernföretag och joint venture/intresseföretag	124
Not 39 Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	125
Not 40 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	125
Not 41 Skatter	125
Not 42 Immateriella anläggningstillgångar	126
Not 43 Materiella anläggningstillgångar	126
Not 44 Förvaltningsfastigheter	127
Not 45 Andelar i koncernföretag	127
Not 46 Varulager	129
Not 47 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	129
Not 48 Bokslutsdispositioner och obeskattade reserver	129
Not 49 Pensioner	129
Not 50 Övriga avsättningar	130
Not 51 Övriga kortfristiga skulder	130
Not 52 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	130
Not 53 Finansiella instrument	130
Not 54 Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	131

Revisionsberättelse	133
Ordlista och definitioner	134



Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Lantmännen ek för, org.nr. 769605-2856, avger härmed årsredovisning för verksamhetsåret 2014. Moderföretagets och koncernens resultat och ekonomiska ställning framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande kommentarer och noter.

Koncernens verksamhet och organisation

Lantmännen är en av Nordens största koncerner med affärer uppdelade i fyra divisioner och en fastighetsverksamhet, division Lantbruk, division Maskin, division Energi och division Livsmedel samt Lantmännen Fastigheter.

Lantmännen är ett lantbrukskooperativ ägt av 29 000 bönder som förädlar åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Värdekedjan från jord till bord utgör en stabil plattform och en unik utgångspunkt. Den globala efterfrågan på jordbruksråvaror skapar nya möjligheter att stärka utvecklingen av de lantbruksnära affärerna. Ett av koncernens mål är att skapa en väl sammanhållen verksamhet som på bästa sätt utnyttjar styrkan i hela värdekedjan.

Lantmännens viktigaste marknad är norra Europa med fokus på Norden och Östersjöområdet.

Division Lantbruk

Division Lantbruk, som utgör Lantmännens kärnverksamhet, utvecklar och marknadsför produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Division Lantbruk har sin bas i Sverige, men är också verksam internationellt, framförallt i norra Europa. Till divisionen hör förutom Lantmännen Lantbruk även Lantmännen Krafft och Lantmännen Agro Bizz. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i de delägda bolagen *HaGe Kiel*, *Scandagra Group* och *Scandagra Polska*.

Foder säljs under varumärkena Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect och Lantmännen Lantbruk erbjuder med detta ett

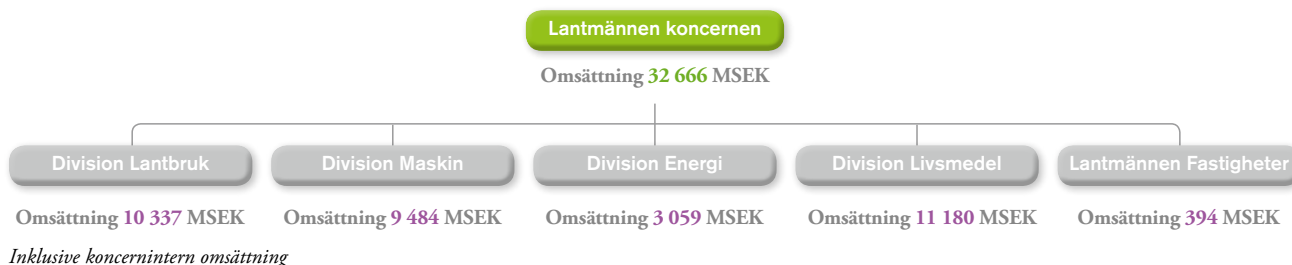
- Nettoomsättningen för koncernen uppgick till 32 666 MSEK (33 802), en minskning med 3 procent. Justerat för förvärvade och avyttrade verksamheter var omsättningen 3 procent högre än föregående år.
- Rörelseresultatet uppgick till 1 453 MSEK (89) och justerat för jämförelsestörande poster till 851 MSEK (805).
- Resultatet efter finansiella poster uppgick till 1 342 MSEK (85) och justerat för jämförelsestörande poster till 740 MSEK (683).
- Årets resultat efter skatt uppgick till 1 225 MSEK (100).
- Investeringarna uppgick till 1 087 MSEK (1 043).
- Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till 2 077 MSEK (2 450).
- Återbäring och efterlikvid för 2014 utgår totalt med 135 MSEK (129).
- Styrelsen föreslår en insatsutdelning på 178 MSEK (171) och insatsemission på 150 MSEK (0).

Ordlista och definitioner [se sid 134](#).

brett produktsortiment för animalieproduktion. Utsäde och frö säljs under varumärket SW, som är ett starkt varumärke både i Sverige och internationellt. Lantmännen Lantbruk är också en stor aktör på spannmålsmarknaden och köper in spannmål, oljevaxter och frö som säljs vidare till svensk och internationell industri. Lantmännen Krafft är marknadsledande inom hästfoder i Sverige och finns representerade i ytterligare 15 länder.

Division Maskin

Division Maskin omfattar *Lantmännen Maskin*, *Swecon* och *Agro Oil*. Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner i Skandinavien. Swecon marknadsför och säljer Volvos anläggningsmaskiner i Sverige, Tyskland och Baltikum. Agro Oil utvecklar, marknadsför och säljer smörjmedel och underhållsprodukter i Skandinavien under varumärket Agrol.



Division Energi

Division Energi tillverkar och marknadsför hållbar etanol, proteinfoder, glukossirap, stärkelseprodukter, alkylatbensin, dryckessprit och gluten. Divisionen ansvarar även för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Agroenergi Neova Pellets* som är Nordens största träpelletsbolag. Division Energi är Sveriges största bioenergiproducent.

Lantmännen Agroetanol är ett storskaligt bioraffinaderi som förädlar spannmål till etanol med hög klimatprestanda och proteinprodukter till fodermarknaden. Lantmännen Aspen utvecklar, tillverkar och marknadsför alkylatbensinen Aspen. Lantmännen Reppe vidareförädlar spannmål till produkterna glukossirap, vetegluten, dryckessprit, stärkelseprodukter samt foderråvara.

Division Livsmedel

Division Livsmedel utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat. Basen för verksamheten finns i de nordiska länderna men divisionen är närvarande i ett 20-tal länder. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Viking Malt*. Division Livsmedels verksamhet är indelad i tre affärsområden – Lantmännen Cerealia, Lantmännen Unibake och Lantmännen Doggy.

Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och säljer spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli, pasta och pannkakor samt färdiglagade rätter, bönor och linser. Lantmännen Unibake är en ledande internationell bagerikoncern inom frysta och färska bageriprodukter som säljs till storkök och detaljhandel. Lantmännen Doggy tillverkar torr och våt hund- och kattmat.

Lantmännen Fastigheter

Lantmännen Fastigheter är ett av Sveriges större fastighetsbolag med cirka 150 förvaltningsobjekt på 80 orter. Förvaltat yta är cirka 1 300 000 m², varav cirka 100 000 m² åt Lantmännens Pensionsstiftelse Grodden. Lantmännen Fastigheter drivs på kommersiella villkor och fastigheterna utvecklas för att ge största nytta för koncernens verksamheter, samt för att optimera externa intäkter.

Förändringar i koncernstrukturen

Lantmännen Lantbruks tyska och polska verksamhet inom växtförädling och utsäde avyttrades i juli till Syngenta. Samtidigt inleddes ett strategiskt samarbete där Lantmännen får tillgång till Syngentas kunskap och sorter samt företagets breda forsknings- och utvecklingsverksamhet. Försäljningen gav ett realisationsresultat på 147 MSEK och ett positivt kassaflöde på 403 MSEK. Den avyttrade verksamhetens omsättning har uppgått till cirka 200 MSEK på årsbasis, balansomslutningen till cirka 200 MSEK, varav skulderna till cirka 20 MSEK. Medelantal anställda har uppgått till cirka 70 personer på årsbasis.

Borga Gruppen övertog byggverksamheten inom Lantmännen Bygglant i maj 2014. Lantmännen Bygglants omsättning uppgick till cirka 270 MSEK på årsbasis och balansomslutningen till cirka 80 MSEK. Överlåtelsen gav inget realisationsresultat.

Sammanslagningen av Lantmännen Agroenergis pelletsverksamhet i Sverige och Lettland med Neovas motsvarande verksamhet i Sverige slutfördes i juni. Lantmännen äger 50 procent i det sammanslagna bolaget. Agroenergi Neova Pellets är ett joint venturebolag vilket innebär att Lantmännens andel av bolagets resultat efter skatt redovisas i rörelseresultatet. Bolaget beräknas få en årlig omsättning på cirka 1 miljard SEK med cirka 160 anställda. Lantmännens pelletsverksamhet i Sverige och Lettland omsatte cirka 600 MSEK på årsbasis, balansomslutningen uppgick till cirka 400 MSEK, varav skulderna till cirka 100 MSEK. Medelantal anställda uppgick till cirka 100 personer på årsbasis.

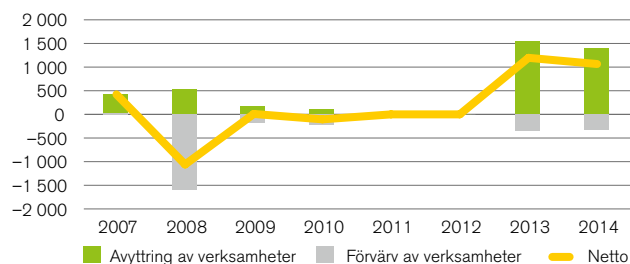
Scandi Standard AB börsnoterades den 27 juni och i samband med det avyttrades en stor andel av Lantmännens innehav i bolaget. Transaktionen resulterade i en realisationsvinst, inklusive omvärderingseffekt, på totalt 584 MSEK samt ett kassaflöde på 801 MSEK. Kvarvarande ägarandel i Scandi Standard uppgår till 13,5 procent. Innehavet i Scandi Standard övergår därmed från att vara ett intresseföretag till ett kapitalplaceringsinnehav.

Lantmännen Cerealias färsverksamhet i Laholm såldes till Orkla Foods. Transaktionen slutfördes i oktober.

Förvärvet av 50 procent av aktierna i det polska lantbruksföretaget Scandagra Polska (tidigare HaGe Polska) slutfördes i juli. Bolaget ägs till 50 procent vardera av Lantmännen och

Förvärv och avyttring av verksamheter

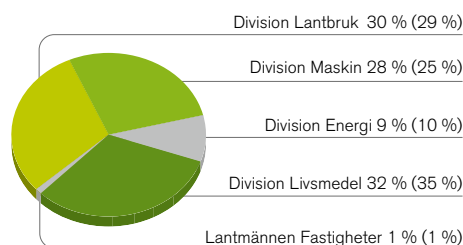
Kassamässiga effekter, MSEK



Förvärv av minoritet i Lantmännen Kronfågel gav positivt kassaflöde 2007. Inga förvärv eller avyttringar under 2011 och 2012.

Andel av Lantmännens omsättning

Inklusive koncernintern omsättning



danska DLG. Scandagra Polska bedriver handel med spannmål och insatsvaror på den polska lantbruksmarknaden och omsätter cirka 1,1 miljarder SEK.

Division Maskin förvärvade i december Kalmar Lantmäns minoritetsintresse, på 2,4 procent, i Swecon Anläggningsmaskiner.

Lantmännen Cerealia förvärvade Strängnäs Valskvarn AB i augusti. Bolaget har en omsättning på cirka 150 MSEK och 22 medarbetare.

Lantmännen Cerealia förvärvade i juni pannkaksverk-samheten från Björnerud Gård AB i Färgelanda. Lantmännen Cerealia tog över medarbetare, maskiner och kundavtal. Verksamheten har 15 anställda och omsätter cirka 40 MSEK.

Lantmännen Fastigheter förvärvade i december fastighetsbolaget Galgvreten 3:5 AB med en fastighet i Enköping. Samma månad avyttrades fastighetsbolagen Insjövassen, med byggrätter i Norrtälje, och Kalmarsand, med fastigheter i Håbo.

Förvärvsbalanserna för under året förvärvade bolag är fortfarande preliminära.

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 föreningsstämman, tre representanter för de anställda samt den verkställande direktören. Vid Lantmännens föreningsstämma i maj omvaldes styrelseledamöterna Ulf Gundemark, Helle Kruse-Nielsen, Thomas Magnusson och Björn Wallin. Vid konstituerande styrelsemöte valdes Bengt-Olov Gunnarson till styrelsens ordförande och Nils Lundberg till vice ordförande.

Övriga viktiga händelser 2014

Under våren genomfördes 28 distriktsstämmor runt om i landet med medverkan från koncerns styrelse och ledning. Lantmännens föreningsstämma hölls i maj i Stockholm.

Lantmännen har i konsumentundersökningen Sustainable Brands blivit utsett till "Sveriges mest hållbara varumärke". Lantmännen kom även i år på plats 12 i Anseendebaremeter, som genomförs av Nordic Brand bland cirka 5 000 konsumenter och mäter allmänhetens förtroende för Sveriges 60 mest synliga företag.

I en omröstning bland 6 000 medlemmar i 4Potentials, ett av Sveriges största talangnätverk, utsågs Lantmännen till "Årets mest talangfulla företag" för arbetet med att attrahera, rekrytera och utveckla talangfulla medarbetare. Fler personer än någonsin ansökte också till Lantmännens traineeprogram, som 2014 genomförs för fjärde gången: 815 sökande till sju traineepplatser.

I en undersökning som utförts av Sifo bland beslutsfattare i svenska företag har Lantmännen rankats som ett av Sveriges mest innovativa företag.

Varuffödesdirektör Per Arfvidsson utsågs i maj av styrelsen till vice vd i Lantmännen.

Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Maskin och Swecon deltog på lantbruksmässan Borgeby fältdagar som 2014 hade rekordmånga besökare.

Lantmännen Lantbruk och HK Scan inledde i juni ett strategiskt samarbete inom foder och rådgivning för konkurrenskraftig och långsiktig svensk grisproduktion.

Auktoriserad revisor Helene Siberg Wendin är från 2014 huvudansvarig revisor inom EY för revisionen av Lantmännen efter det att Lars Träff gått i pension.

För att stärka Lantmännen Lantbruk genomfördes per 1 augusti en omorganisation som innebär ökat kundfokus och att kostnaderna inom divisionen minskas. Den nya organisationen medförde att 100 tjänster togs bort, varav hälften i Malmö.

För att öka tillgängligheten och servicenivån för lantbrukarna öppnade Lantmännen lagom till skörd 2014 ytterligare fem spannmålmottagningar, i Karpalund, Staffanstorp, Vara och Vårgårda samt Lantmännens stora silo i Stockholm.

För att ytterligare stärka koncernledningens affärsfokus och integration i värdekedjan har koncernledningen från och med augusti utökats med två personer: Krister Zackari, chef för Lantmännen Cerealia och Werner Devinck, chef för Lantmännen Unibake.

Lantmännen har inlett ett nytt strategiskt samarbete inom växtföreläggning med det franska företaget Secobra. Samtidigt överlät Lantmännen sitt sydliga växtprogram till Secobra.

Lantmännen Agroetanol och AGA Gas nya koldioxidanläggning i Norrköping, Norlic AB invigdes i september. Lantmännens ägarandel är 9,9 procent.

Lantmännen Unibake har fortsatt att effektivisera sin produktionsplattform och har beslutat att flytta personal och produktion från ett av Unibakes bagerier i Örebro till två andra bagerier i Örebro respektive Mantorp. Vidare har förhandlingar inletts för att stänga bageriet i Suhl, Tyskland.

EU-kommissionen genomförde under oktober 2014 inspektioner hos ett flertal företag i Europa inom bioenergisektorn, däribland Lantmännen Agroetanol. EU-kommissionen har inte återkommit i ärendet.

Under hösten beslutade koncernstyrelsen bevilja medlemskap för två lokalföreningar, Vinbergsortens Lantmannaförening och Köingeortens Lantmän, i Lantmännen ek för. Medlemskapen ger förutsättningar att utveckla samarbete och affärsrelationer.

Lantmännens program för förlagsandelar som startade 2009 löpte ut i december och 56 MSEK återbetalades till investerarna i slutet av december.

Efter en period av diskussioner på medlemsmöten och förtroenderåd, samt flera remissomgångar beslutade styrelsen under hösten om en ny medlemsorganisation med 19 distrikt och förnyade arbetsformer. Den nya organisationen kommer att införas under 2016.

Hållbar utveckling

Lantmännens affärsidé är att förädla åkermarkens resurser på ett innovativt och ansvarsfullt sätt. I linje med detta är hållbar verksamhets- och affärsutveckling en central del i den strategiska inriktningen. Arbetet inkluderar såväl riskhantering och ansvarstagande för påverkan på människor och miljö, som proaktivt innovations- och affärsutvecklingsarbete.

Globalisering och en växande medelklass i Asien ökar efterfrågan på odlade råvaror och leder till förstärkt fokus på de ekologiska och sociala utmaningar som finns för framtidens livsmedelsförsörjning. Allt fler konsumenter efterfrågar också ansvarsfullt framställda produkter med mervärden för hälsa och miljö. Lantmännens kunskap om spannmål och närvaro i hela värdekedjan innebär unika möjligheter att erbjuda detta och samtidigt utveckla lönsamma affärer.

Affärsutveckling i spannmålsvärdekedjan

I Lantmännens strategi 2020 finns en tydlig inriktning på hållbar affärsutveckling med fokus på spannmålets värdekedja. En vision och ett mätbart mål har formulerats: att tillsammans med kunder och leverantörer halvera påverkan på miljön och naturresurser i spannmålets värdekedja, samt att generera 10 procent tillväxt från nya hållbara affärer, till år 2020.

Lantmännen har en lång tradition av forskning och innovationsarbete och investerar i både egna och externa forskningsprojekt. Projekten finns inom alla led från växtförädling och odling till vidareförädling, produktutveckling och konsumtion. Ett prioriterat forskningsområde är hur utmaningar som klimatförändringar och förändrad markbördighet påverkar odlingen: stagnerande skördenivåer, skador på grödor i form av mögelgifter och vattenskador, fosforutnyttjande med mera.

Under 2014 har Lantmännen bland annat utvecklat nya kundspecifika spannmålskoncept med fokus på klimat- och miljöprestanda. Satsningen på nya havresorter och hälsosamma livsmedel baserade på havre har också fortsatt under året, för att möta den efterfrågan och potential som finns såväl på den nordiska som internationella marknaden.

Säkerställa ansvar – implementering av uppförandekod

Lantmännens uppförandekod innehåller övergripande riktlinjer för att säkerställa god arbetsmiljö och sociala villkor, miljöansvar samt god affäretik. Uppförandekoden gäller för alla Lantmännens verksamheter och samtliga medarbetare utbildas i uppförandekoden. Relevanta delar gäller också för förtroendevalda i ägarorganisationen, leverantörer och samarbetspartners. Under 2014 har uppförandekoden omarbetats och uppdaterats, i linje med de förändringar som sker i omvärlden och vår egen strategi och ambition. Koderna är nu på remiss i förtroendeorganisationen.

Implementering och uppföljning av leverantörsuppförandekoden är en integrerad del av Lantmännens inköpsprocess. Från 2014 har kravet på leverantörsbedömning höjts; alla leverantörer med inköpsvolym över 1 MSEK/år ska följas

upp och riskbedömas genom en självutvärdering mot uppförandekoden. För att bli godkänd krävs att utvärderingen gjorts och att inköparen godkänner denna. Uppföljning av leverantörer görs också genom oberoende tredjepartsrevisioner. Prioriterade leverantörs- och inköpskategorier med hög risk och stor förbättringspotential har identifierats. För de revisioner som genomförts 2014 har fokus varit hur leverantörerna säkerställer att kraven förs vidare i leverantörskedjan.

En viktig inköpskategori är importerade råvaror såsom soja och palmolja. Lantmännen köper RSPO-certifikat för 100 procent av volymen palmolja som används i livsmedel, vilket är ett stöd för ansvarsfullt producerad palmolja. Av Lantmännens sojaimport 2014 var 60 procent av sojavolymen RTRS-certifierad. Genom en ny branschöverenskommelse i den svenska livsmedelskedjan under året har Lantmännen åtagit sig att nå 100 procent RTRS-certifikat 2015.

Klimatmål

Lantmännen har uppnått det övergripande klimatmålet för 2020: *Sammanlagt har utsläppen av CO₂ minskat med drygt 40 procent både i absoluta och relativa tal sedan 2009.* Flera års fokuserat arbete mot ökad energieffektivitet och utfasning av fossila bränslen har bidragit till resultatet, bland annat har användningen av eldningsolja minskat med över 70 procent. Nya utmanande klimatmål kommer att formuleras under 2015.

Utöver detta arbetar Lantmännen för minskad klimatpåverkan även i övriga produktionsled, i samarbete med leverantörer och kunder. Lantmännen är också ett av 14 medlemsföretag i det så kallade Hagainiciativet, ett klimatnätverk med företag som tar ett aktivt klimatansvar och visar på de möjligheter som finns med att ställa om till en hållbar utveckling.

Tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet enligt miljöbalken

I Sverige bedriver Lantmännen tillståndspliktig verksamhet i 95 anläggningar och anmälningspliktig verksamhet i 21 anläggningar, allt i enlighet med miljöbalken. Verksamheterna utgörs bland annat av kvarnar, verkstäder och anläggningar för tillverkning av foder, etanol, bränslepellets samt livsmedel. Direkt miljöpåverkan sker främst genom buller, utsläpp till luft och vatten samt mellanlagring av farligt avfall. Tillverkande enheter i andra länder anpassar verksamheten, ansöker om nödvändiga tillstånd och rapporterar till myndigheter i enlighet med lokal lagstiftning.

Redovisning enligt GRI och Global Compact

Lantmännen redovisar sitt hållbarhetsarbete årligen och tillämpar Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer. För 2014 har GRIs nya riktlinjer G4 använts. Årsredovisning med hållbarhetsredovisning tillsammans med informationen på Lantmännens hemsida uppfyller även de krav som Global Compact ställer på "Communication on Progress" (COP), vilket är redovisning av arbetet med implementering av Global Compact's principer för ansvarsfullt företagande.

Forskning och utveckling (FoU)

Lantmännen har en lång tradition av forskning och innovationsarbete och satsar totalt cirka 250-300 MSEK per år på detta. Lantmännen investerar i både egna och externa forskningsprojekt för att främja ny kunskap. Fokus ligger på spannmålets värdekedja: från växtförädling och odling till vidareförädling, produktutveckling och konsumtion.

Forskningsrådet Formas har tillsammans med Mistra och Lantmännens forskningsstiftelse satsat 62 MSEK på forskning om ”Effektiva och hållbara produktionssystem inom vattenbruk och jord- och trädgårdsbruk”. Fem forskningsgrupper får dela på anslaget under 2014-2017.

Lantmännens totala kostnader för FoU under 2014 uppgick till 269 MSEK (293).

Personal

Medelantalet anställda uppgick under året till 8 311 personer (9 133) och antal heltidsanställda per 31 december 2014 var 8 085 (8 456). Av medelantalet anställda var 3 702 (4 082) anställda i Sverige.

Lantmännens målsättning är att vara en attraktiv arbetsgivare, kännetecknad av 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.

Lantmännens ersättningspolicy har som målsättning att erbjuda anställda 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.

Inom ramen för ersättningspolicyn kan förutom fast lön även rörlig lön utgå till en definierad målgrupp. Pensions- och övriga förmåner utgår enligt de regler som gäller i respektive land eller i enlighet med särskilda avtal.

Föreningsstämman fastställer riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare (koncernledningen) på förslag av styrelsen. Föreningsstämman 2014 fattade beslut om de riktlinjer som ska tillämpas 2015. Dessa överensstämmer med

riktlinjerna för 2014 med det tillägget att även chefen för division Lantbruk ska ingå i det koncerngemensamma programmet för rörlig lön från och med 2015.

För ytterligare information om personal och ersättningar, samt riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare under 2014, liksom tillämpningen av dessa och det ekonomiska utfallet under året, framgår av not 5.

Långsiktiga finansiella mål och måluppfyllning

Lantmännen definierar det övergripande lönsamhetsmålet som avkastning på eget kapital. Avkastning på eget kapital uppgick till 10,6 procent under 2014 och justerat för jämförelsestörande poster till 5,1 procent. Lantmännen har en stark finansiell ställning som stärktes ytterligare under året. Lantmännens soliditetsmål är minst 40 procent och vid utgången av 2014 uppgick soliditeten till 43,8 procent.

Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. Risk är en händelse som, om den inträffar, har en negativ inverkan på verksamheten. En risk kan vara felaktig hantering, händelser eller beslut utanför vår kontroll. Effektiv riskhantering är fundamental för Lantmännens förmåga att driva affärsverksamhet.

Lantmännens ägare, kunder, medarbetare, konsumenter och leverantörer ställer höga krav på en transparent riskhantering. Företagskulturen, som baseras på etablerade värderingar, Lantmännens uppförandekod och ansvar från jord till bord, är grunden för företagets arbete med att hantera risker. Att identifiera och hantera risker är en del av såväl den strategiska planeringen som löpande kontroll och styrning av verksamheten. Kontinuerlig omvärldsbevakning, samt intern och extern dialog med intressenter, är av stor betydelse för att identifiera risker.

Lantmännens riskhanteringsprocess är etablerad som en ERM-process (Enterprise Risk Management) där risker identifieras, värderas och rapporteras årligen i strategi- och affärsplaneringsprocessen. Lantmännen har ett riskscreeningsverktyg för att hantera riskerna inom uppförandekoden. Screening av risk görs utifrån typ av verksamhet, land och råvara vilket värderas utifrån tillgängliga riskindex från etablerade organisationer. Till exempel Transparency International's korruptionsindex och kartläggning av vattentillgång av World Business Council for Sustainable Development. Den finansiella riskhanteringen beskrivs närmare under not 23.

Lantmännens risk managementfunktion ansvarar för Lantmännens globala försäkringsportfölj som bland annat omfattar egendom, produktansvar, allmänt ansvar och transporter. I samarbete med försäkringsbolagen analyseras skador och förebyggande åtgärder föreslås. Lantmännen har även ett eget försäkringsbolag, via vilket Lantmännen försäkrar vissa risker som inte går att försäkra på den öppna marknaden.

Strategiska risker

De strategiska riskerna är kopplade till affärsutveckling, långsiktig planering samt Lantmännens varumärke. De mest väsentliga strategiska riskerna är förknippade med att anpassa verksamheten till konjunkturförändringar och bedriva ändamålsenlig affärsutveckling samt motsvara Lantmännens varumärkeslöften.

Lantmännens koncernledning säkerställer de strategiska risknivåerna med styrelsen. De strategiska riskerna värderas inom ramen för den årliga strategiska processen och i samband med viktiga affärsbeslut. Handlingsutrymmet stärks genom flexibilitet samt kostnads- och kapitaleffektivitet i alla led. Snabb spridning av ändamålsenlig information säkerställs via bolagets ledningsstrukturer och ledningsprocesser.

Till de viktigaste strategiska riskerna hör omvärldsrisker, framförallt förändringar av konjunktur, trender, konkurrens och positionering av de övergripande varumärkena, samt politiska beslut och förändringar i regelverk på de marknader där Lantmännen är verksamma.

EU-kommissionen genomförde i oktober 2014 inspektioner hos ett flertal företag i Europa inom bioenergisektorn, däribland Lantmännen Agroetanol. EU-kommissionen har inte återkommit i ärendet.

En del av Lantmännens produktion och inköp sker i Ryssland och Ukraina. Det osäkra läget i området kan få inverkan på föreningens verksamhet, resultat, finansiella ställning och framtidsutsikter.

Operativa risker

Operativa risker är en del av divisionernas dagliga verksamhet, därtill hör bland annat prisrisker på råmaterial samt handhavandefel gällande kvalitet och säkerhet. Många operativa risker kan påverkas och är ofta reglerade med policyer, riktlinjer och instruktioner för att ge en enhetlig och effektiv säkerhet i koncernen. Ett stort antal av de operativa riskerna är även försäkringsbara. Risker kring efterlevnad av lagar och förordningar samt kring finansiell rapportering och intern kontroll innefattas också i operativa risker.

Lantmännen använder de finansiella marknaderna till att hantera prisrisken 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 prisbilden jämnas ut. Prisrisker hanteras inom finanspolicyn. Vikten av att arbeta systematiskt och förebyggande med operativa risker ökar i takt med högre kapacitetsutnyttjande i Lantmännens anläggningar, samt införande av integrerade verksamhetsprocesser.

Hanteringsfel kan även uppstå hos Lantmännens leverantörer, varför revision med uppföljning av dessa och de varor som köps in är viktig. Lantmännens leverantörsuppförandekod anger krav runt etik, miljö och arbetsmiljö som alla leverantörer måste förbinda sig att följa, och alla leverantörer riskvärderas utifrån denna.

Finansiella risker

Lantmännen är exponerat för finansiella risker som kan medföra fluktuationer i resultat, kassaflöde och balansräkningens poster. Hur dessa ska hanteras beskrivs i finanspolicyn, Lantmännens övergripande styrdokument för finansiella risker. Avrapportering kring den finansiella statusen och följsamhet mot finanspolicy rapporteras regelbundet till koncernledning och koncernstyrelse. För att säkerställa Lantmännens långsiktiga finansiering har avtal ingåtts med ett antal banker.

Lantmännen Finans har efter samråd med affärsverksamheterna ansvar för finansiering, kontroll av finansiell risk och råvarurisk, likviditetsplanering och betalningslösningar samt kapitaleffektiviseringsprojekt. Genom att konsolidera och kontrollera risk minimeras denna, samt även kostnader för till exempel säkring av valutaflöden.

Finansiella transaktioner med en finansiell eller kommersiell motpart är behäftad med kreditrisk 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.

Lantmännen hanterar varje år stora volymer spannmål som köps lokalt i Sverige eller internationellt. Spannmålen säljs sedan till externa kunder eller internt till Lantmännens 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, använder Lantmännen ett riskhanteringssystem som mäter volym och värde på aktuell råvaruposition. Detta jämförs med den risk som respektive affärsenhet är tillåten att ta enligt upprättad riskpolicy.

Lantmännen har pensionsåtaganden, främst mot svenska tjänstemän. Sedan 2011 förvaltar och tryggar "Pensionsstiftelsen Grodden" Lantmännens förmånsbaserade pensionsåtaganden för flertalet tjänstemän inom Lantmännen i Sverige. Pensionsåtagandet gentemot förmånstagarna kvarstår i sista hand hos Lantmännen.

Den finansiella riskhanteringen beskrivs närmare under not 23.

Händelser efter rapportperiodens utgång

Styrelserna i Lantmännen och Kalmar Lantmän har föreslagit att föreningarna skall fusioneras. Vid en eventuell fusion blir medlemmarna i Kalmar Lantmän medlemmar i Lantmännen ek för och tar därmed del av de villkor som gäller för övriga medlemmar i Lantmännen. Kalmar Lantmän är i dagsläget organisationsmedlem i Lantmännen ek för. Förslaget om fusion kommer att beslutas av Kalmar Lantmäns stämma och behandlas på Lantmännen ek förs stämma. Fusionen förutsätter

godkännande av Konkurrensverket. Kalmar Lantmän är ett lantbrukskooperativ med verksamhet inom lantbruk, maskin och butik. Föreningen ägs av 1 800 lantbrukare, har 190 anställda och en omsättning på 1,2 miljarder SEK.

Lantmännen har tecknat avtal om förvärv av det finska bageriföretaget Vaasan Group Oy. Vaasan är världens största tillverkare av tunt knäckebröd och världens näst största knäckebrödsproducent. Företaget är också en stor aktör inom bake-off i Norden och har en betydande närvaro i färskbrödssegmentet. Förvärvet av Vaasan ska godkännas av berörda myndigheter och affären förväntas vara genomförd i mitten av 2015. Lantmännen äger sedan tidigare indirekt 8 procent av aktierna i Vaasan och kommer genom den planerade transaktionen att förvärva resterande aktier. Vaasan har en omsättning på drygt 400 miljoner EUR (cirka 4 miljarder SEK) och cirka 2 700 anställda i Finland, Estland, Lettland, Litauen, Sverige och Norge.

En av många utmärkelser Lantmännen erhållit är Signumpriset 2015. Priset delades ut på Varumärkesdagen i Stockholm och går till det nordiska företag som bäst förvaltar och vårdar sina varumärken.

Emission av förlagsandelar

För att bredda kapitalbasen och samtidigt stärka både medlemmarnas ägarroll och de anställdas engagemang i Lantmännens resultatutveckling genomfördes en emission av förlagsandelar i januari 2015. Emissionen övertecknades något och förlagsandelar till ett sammanlagt värde av 250 MSEK emitterades.

Strategi 2020

Sedan 2013 har Lantmännens styrelse och ledning genomfört en omvärldsanalys för att utvärdera hur Lantmännen tillsammans med de svenska lantbrukarna ska ta vara på nya utmaningar och affärsmöjligheter. Arbetet, som stämts av på olika ägarmöten, har lett fram till den nya långsiktiga inriktningen, Strategi 2020.

Den nya strategin utgår från en tillväxtorienterad omvärld i förändring som skapar nya möjligheter för Lantmännen och lantbrukarna och strategin implementeras nu i hela koncernen.

Lantmännens uppdrag – att bidra till lönsamheten på ägarernas gårdar och optimera avkastningen på deras kapital i föreningen – ligger fast och det är därför naturligt att lantbrukaren och spannmålsvärdekedjan på ett tydligare sätt är i fokus. Lantmännen ska fortsätta att utveckla lantbruksnära affärer i partnerskap med lantbrukarna. Det handlar också om att tydligare skapa värde av spannmål genom satsningar på innovation och produktutveckling, effektiviseringar i varuflödet, starka varumärken och nya koncept. Lantmännen fortsätter att förvalta och lönsamt utveckla portföljinnehav som ligger utanför kärnaffären, för att dessa ska bidra till nytta för koncernen som helhet. Genom närvaro i hela kedjan har Lantmännen en unik och stark position för att erbjuda spårbarhet, hälsa och hållbarhet.

För att lyckas med Lantmännens målbild – att vara en ledande aktör i spannmålsvärdekedjan från jord till bord i Östersjöområdet – krävs ett nära samarbete med ägare och kunder samt rätt kompetens, rätt ledarskap och en effektiv organisation.

Förväntad framtida utveckling

Lantmännens tillväxtorienterade strategi – ”Strategi 2020” – har redan börjat ge resultat inom flera områden och kommer att fortsätta ge effekter under år 2015.

Division Lantbruks marknad kännetecknas av hög prisvolatilitet, vilket till stor del beror på ett nära förhållande mellan utbud och efterfrågan. Den politiska oron i Ryssland och Ukraina påverkar till exempel världsmarknadspriser på spannmål och oljeväxter. Divisionen fortsätter sitt arbete med att stärka konkurrenskraften, bland annat genom ytterligare kostnadseffektivitet och anpassning till marknaden.

Inom Division Maskin förväntas osäkerhet även under kommande år med fortsatt svaga marknader för såväl anläggnings- som lantbruksmaskiner. Arbetet med att minska kostnaderna och öka effektiviteten fortsätter samtidigt som marknadsatsningar görs. Bland annat kommer det koncept med partnersamarbete inom serviceverksamheten, som inleddes under 2014, att fortsätta och utvidgas under kommande år.

Division Energi fortsätter fokusera på ökad försäljning och att reducera kostnaderna i verksamheten. Inom Lantmännen Agroetanol förväntas utmaningarna i form av lågt etanolpris och otydlighet kring långsiktig energi- och klimatpolitik inom Sverige och EU kvarstå. Samtidigt öppnar sig möjligheter för export till länder med hårdare miljökrav som främjar grön etanol, till exempel Tyskland och Finland.

För Division Livsmedel förväntas den hårda konkurrensen bestå, bland annat från handelns egna och från andra leverantörers varumärken. Trender och mervärden såsom bekvämlighet, hälsa, kvalitet, och andra miljö- och hållbarhetsfrågor förväntas vara fortsatt viktiga. På konsumentsidan förväntas en fortsatt stark hälsotrend vilket medför ökat intresse för ekologiska livsmedel. Arbetet med att effektivisera verksamheten för att möta den tuffa konkurrenssituationen kommer att fortsätta, liksom utvecklingen av nya produkter och lösningar för att möta konsumenters och kunders efterfrågan och behov.

Lantmännen Fastigheter förväntas fortsätta leverera stabila resultat, även om ökningen av marknadshyrorna bedöms avstanna under 2015.

Lantmännen har en god finansiell ställning och är väl positionerat för framtida tillväxt.

Koncernens Nettoomsättning och resultat

- Lantmännens nettoomsättning uppgick till 32 666 MSEK (33 802)
- Rörelseresultatet ökade till 1 453 MSEK (89)
- Rörelseresultatet justerat för jämförelsestörande poster blev 851 MSEK (805)
- Scandi Standard börsnoterades och en stor del av Lantmännens innehav avyttrades med ett positivt resultat på 584 MSEK
- Den tyska och polska verksamheten inom växtförädling och utsäde avyttras med ett positivt resultat på 147 MSEK

Nettoomsättning

Lantmännens nettoomsättning uppgick under året till 32 666 MSEK (33 802), en minskning med 3 procent. Omsättningen justerad för förvärvade och avyttrade verksamheter var 3 procent högre än föregående år. Valutaeffekter påverkade årets nettoomsättning med 2 procent.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet uppgick till 1 453 MSEK (89). Resultatet påverkades av poster av jämförelsestörande karaktär med totalt 602 MSEK (-716). Årets jämförelsestörande poster avsåg realisationsvinster i samband med börsintroduktionen av Scandi Standard med 584 MSEK och avyttringen av Lantmännens tyska och polska verksamhet inom växtförädling och utsäde med 147 MSEK samt omstruktureringskostnader uppgående till -129 MSEK. Jämförelsestörande poster 2013 uppgick till -716 MSEK varav -800 MSEK avsåg nedskrivning av Lantmännens etanolanläggning. Justerat för jämförelsestörande poster uppgick rörelseresultatet till 851 MSEK (805).

Finansnetto och resultat efter finansiella poster

Finansnettot uppgick till -111 MSEK (-4). 2013 års finansnetto påverkades av realisationsvinster vid försäljning av kapitalplaceringsaktier med 143 MSEK, varav 118 MSEK av jämförelsestörande karaktär. Finansnettot justerat för jämförelsestörande poster uppgick därmed till -111 MSEK (-122). Förbättringen, jämfört med 2013, förklaras främst av minskad nettolåneskuld samt lägre upplåningsräntor. Nettolåneskulden minskade bland annat till följd av erhållen likvid i samband med deltagande i börsintroduktionen av Scandi Standard samt försäljning av den tyska och polska verksamheten inom växtförädling och utsäde.

Resultat efter finansiella poster uppgick till 1 342 MSEK (85) och justerat för jämförelsestörande poster uppgick det till 740 MSEK (683).

Skatt och resultat efter skatt

Årets skatt uppgick till -117 MSEK (+15). Skatten har påverkats av ej skattepliktiga realisationsresultat samt att utdelningar, inklusive återbäring och efterlikvid, från Lantmännen ek för är skattemässigt avdragsgilla.

Koncernens resultat efter skatt uppgick till 1 225 MSEK (100), varav 1 217 MSEK (100) avser medlemmarna i den ekonomiska föreningen och 8 MSEK (0) avser ägare utan bestämmande inflytande (minoritetsägare) i koncernens dotterföretag.

Poster av jämförelsestörande karaktär *

MSEK	2014	2013
Redovisat rörelseresultat	1 453	89
<i>Jämförelsestörande poster i rörelseresultatet:</i>		
Realisationsresultat vid försäljning av verksamheter	731	363
Nedskrivning av tillgångar i Agroetanols verksamheter	-	-800
Strukturkostnader, Division Lantbruk	-50	-38
Strukturkostnader, Division Livsmedel	-79	-130
Strukturkostnader, övriga	-	-111
Summa jämförelsestörande poster i rörelseresultatet	602	-716
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	851	805
Redovisat resultat efter finansiella poster	1 342	85
Jämförelsestörande poster i rörelseresultat enligt ovan	602	-716
<i>Jämförelsestörande poster i finansiella poster:</i>		
Realisationsvinst aktieförsäljningar	-	118
Summa jämförelsestörande poster i finansnettot	-	118
Resultat efter finansiella poster justerat för jämförelsestörande poster	740	683
Avkastning på eget kapital, justerat för jämförelsestörande poster %	5,1	4,4
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster %	5,3	4,7

* Se även ► not 9.

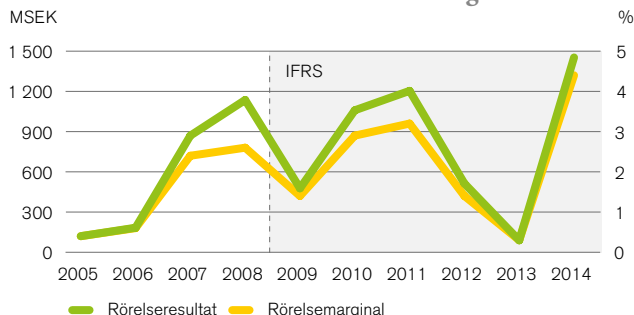
Koncernens Resultaträkning

MSEK	Not	2014	2013
Nettoomsättning	3, 4	32 666	33 802
Övriga rörelseintäkter	4	1 187	816
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete		-15	-241
Aktiverat arbete för egen räkning		2	6
Råvaror och förnödenheter		-12 312	-13 332
Handelsvaror		-8 894	-8 121
Personalkostnader	5	-4 741	-4 938
Avskrivningar och nedskrivningar	6	-1 103	-2 104
Övriga rörelsekostnader	7	-5 439	-5 939
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	15	102	140
Rörelseresultat	9, 10	1 453	89
Finansiella intäkter	8	118	333
Finansiella kostnader	8	-229	-337
Resultat efter finansiella poster		1 342	85
Skatt	11	-117	15
Årets resultat		1 225	100
Årets resultat hänförligt till:			
Medlemmar i den ekonomiska föreningen		1 217	100
Innehav utan bestämmande inflytande		8	0

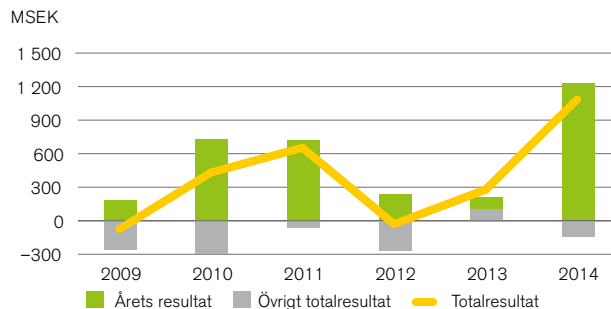
Koncernens Rapport över totalresultat

MSEK	Not	2014	2013
Årets resultat		1 225	100
Övrigt totalresultat	21		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>	24		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner		-313	307
Skatt på aktuariella vinster och förluster		70	-68
Summa		-243	239
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>			
Finansiella tillgångar som kan säljas, netto före skatt		24	-119
Kassaflödessäkringar, netto före skatt		7	8
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet		209	92
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt		-174	-86
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras		37	44
Summa		103	-61
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-140	178
Summa totalresultat		1 085	278
Summa totalresultat hänförligt till:			
Medlemmar i den ekonomiska föreningen		1 077	278
Innehav utan bestämmande inflytande		8	0

Koncernens rörelseresultat och rörelsemarginal



Koncernens totalresultat



Utveckling per affär (För full segmentsredovisning se not 3)

MSEK	Division Lantbruk		Division Maskin		Division Energi		Division Livsmedel		Lantmännen Fastigheter		Lantmännen koncernen	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Nettoomsättning	10 337	10 294	9 484	8 934	3 059	3 723	11 180	12 593	394	364	32 666	33 802
Rörelseresultat	6	67	181	255	72	-846	442	373	212	190	1 453	89
Avkastning på operativt kapital, %	0,1	1,7	8,6	11,5	5,5	-40,5	5,7	4,5	16,3	17,8	9,1	0,5
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	56	105	181	255	72	-46	521	503	212	190	851	805
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	1,4	2,6	8,6	11,5	5,5	-2,2	6,7	6,1	16,3	17,8	5,3	4,7

Division Lantbruk

Division Lantbruks nettoomsättning blev något högre än föregående år. Rörelseresultatet justerat för poster av jämförelsestörande karaktär uppgick till 56 MSEK (105). Det lägre helårsresultatet beror framförallt på utmaningar inom utsädesaffären under årets inledning, bland annat till följd av lägre försäljning av vårutsäde och hårdnande konkurrenssituation på den svenska marknaden. Resultatet i de internationella intresseinnehaven var lägre jämfört med förra året.

Spannmålsverksamheten har utvecklats väl under hela året, inte minst tack vare årets stora skörd. Det intensiva arbetet med skörden har gått bra, med stora volymer, generell god kvalitet och nöjda leverantörer. Under hösten har effekterna av den lyckade skörden fortsatt att märkas: utleveranserna av vete och havre har varit stora, och den kvalitetsmässigt svaga franska skörden har lett till en ökad exportefterfrågan från Sydeuropa och Afrika.

I oktober påbörjades årets kampanjer för vårutsäde, då två nya sorter introducerades på marknaden: Nike foderhavre och Ingrid ärt. Lantmännens starka odlingskoncept har haft god effekt, bland annat, "Klimat och natur" och "100% Havre". Efterfrågan på marknaden har varit generellt god. I oktober startade verksamheten i Lantmännens nya ThermoSeed-anläggning i Eslöv, där värmebehandlat utsäde produceras.

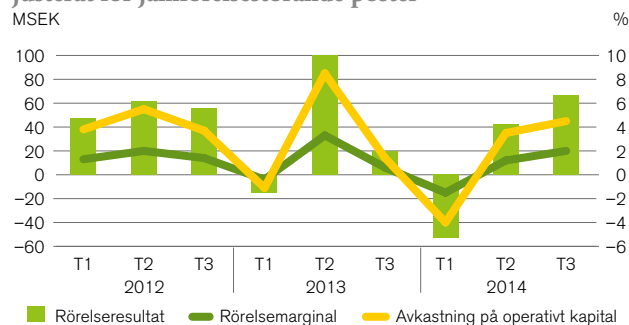
Foderverksamheten har utvecklats väl under året: konkurrensen på marknaden är fortsatt hård, men Lantmännens marknadsposition har stärkts. Den utmanande situationen för framförallt mjölkproducenter har lett till starkare prispåskott.

Försäljningsvolymen av gödsel har varit hög under slutet

av 2014, vilket främst har drivits av farhågor om återinförd gödselskatt. Efter regeringens besked om att detta dröjer till 2016, har marknaden avmattats något. Prispressen på handelsvaror är fortsatt hård.

Under året genomfördes ett antal förändringar i divisionen: bland annat kostnadsanpassning av den svenska tjänstemannaorganisationen, avyttring av byggverksamheten i Bygglant samt avyttring av den tyska och polska verksamheten inom växtförädling och utsäde. Förändringarna har lett till minskade kostnader och en mer ändamålsenlig organisation, vilket stärker divisionens konkurrenskraft. Under 2015 fortsätter arbetet med att uppnå kostnadsledarskap, och att skapa en långsiktigt livskraftig och lönsam lantbruksverksamhet som främjar svenskt lantbruk.

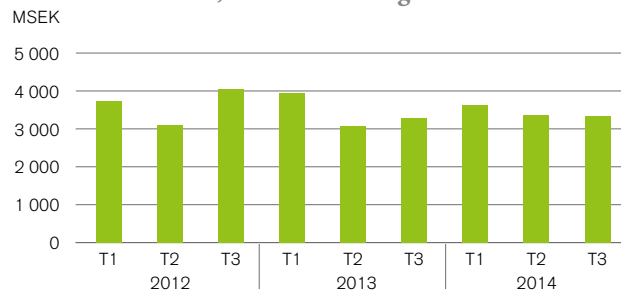
Division Lantbruk, justerat för jämförelsestörande poster



Lantbruksnära verksamheter

MSEK	Lantmännen Lantbruk Sverige		Lantmännen Maskin Sverige	
	2014	2013	2014	2013
Nettoomsättning	10 097	9 817	2 955	2 766
Rörelseresultat	-42	12	-38	-13
Avkastning på operativt kapital, %	-1,5	0,4	-4,6	-1,7
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	8	49	-38	-13
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	0,3	1,7	-4,6	-1,7

Division Lantbruk, nettoomsättning



Division Maskin

Division Maskins nettoomsättning blev högre än föregående år i både Lantmännen Maskin och Swecon. Divisionens rörelseresultat var lägre än föregående år; 181 MSEK (255). Resultatet belastas av betydande kostnader för omorganisation i framförallt Lantmännen Maskin Sverige.

Den totala traktorförsäljningen i Sverige har under hösten fortsatt att avmattas. Lantmännen har en stark marknadsposition och har ökat sin marknadsandel i Sverige, men trots detta är rörelseresultatet lägre än föregående år till följd av den minskade efterfrågan och kostnader för genomförda omorganisationer. Den totala försäljningen i Norge och Danmark har också minskat kraftigt under året; i Danmark har Lantmännen vunnit marknadsandelar, men i Norge har marknadsandelarna minskat. I slutet av året märktes dock en viss förbättring av Lantmännen försäljning i Norge, och ytterligare projekt pågår för att förbättra lönsamheten – bland annat genom kostnadsminskningar, ökade marknadsåtgärder och omstruktureringar av säljkåren.

Marknaden för anläggningsmaskiner i Sverige har varit svag under hela året, bland annat till följd av minskad aktivitet i gruvbranschen och avvaktande politiska beslut i ett antal större infrastrukturprojekt. Reservdels- och servicemarknaden i Sverige har däremot fortsatt att utvecklas positivt. Marknadsutvecklingen i Tyskland är relativt stabil, och Swecons tyska uthyrningsverksamhet har utvecklats positivt under året.

Både Lantmännen Maskin och Swecon arbetar med genomgripande åtgärdsprogram för att minska kostnaderna och öka effektiviteten i verksamheten, som anpassning till de svagare marknadsförutsättningarna. Samtidigt fortsätter arbetet med offensiva marknadsåtgärder.

Lantmännen Maskins målinriktade arbete med prishandlingar gentemot leverantörer har under året lett till att svenska lantbrukare nu erbjuds motsvarande europeiska priser på maskiner.

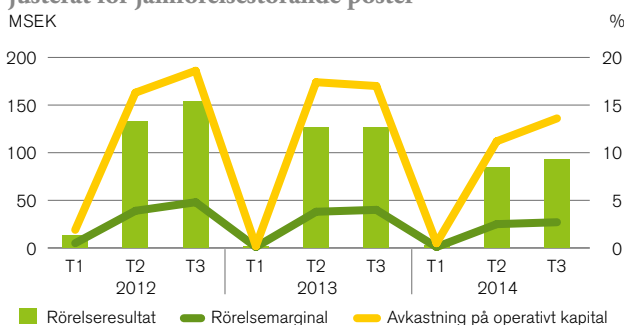
Lantmännen Classic, servicekonceptet för äldre traktorer som lanserades under våren, har mottagits positivt och planeras att utökas även till Norge och Danmark. Ett motsvarande koncept, Volvo Classic, har skapats för anläggningsmaskiner. Lantmännen Maskins samarbete med partners inom service, reparation och reservdelshantering fortsätter att etableras i hela Sverige, i syfte att ytterligare förbättra kundernas närhet till verkstad och reservdelar.

Division Energi

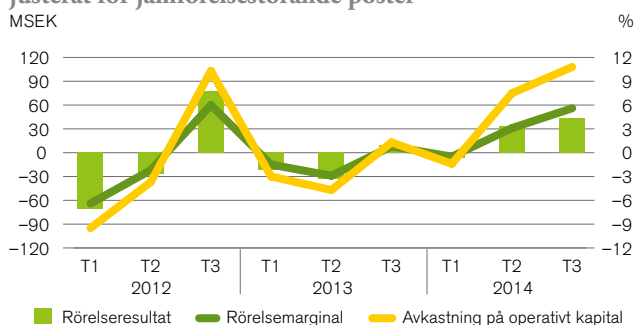
Nettoomsättningen i division Energi var lägre än föregående år vilket till stor del förklaras av den avyttrade pelletsverksamheten. Divisionens rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, blev högre än 2013: 72 MSEK (-46).

Marknadsförutsättningarna för Lantmännen Agroetanol har under 2014 varit sämre än föregående år, med låga etanolpriser

Division Maskin, justerat för jämförelsestörande poster



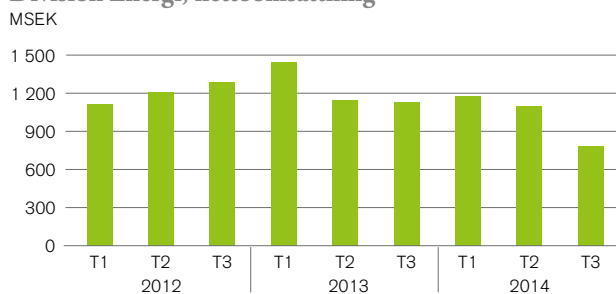
Division Energi, justerat för jämförelsestörande poster



Division Maskin, nettoomsättning



Division Energi, nettoomsättning





i Europa. Under hösten har lägre spannmålspriser i samband med årets stora skörd haft en viss positiv effekt på affärens resultat. Det högre resultatet i etanolaffären förklaras även av minskade avskrivningar på etanolanläggningen, till följd av den nedskrivning som gjordes 2013 – men även av fortsatta förbättringar av produktiviteten i anläggningen, optimeringar av organisationen, ökad resurseffektivitet och nya grepp kring alternativa produktionsråvaror.

Lantmännen Aspen fortsätter att utvecklas starkt och har ökat sin försäljning under året – framförallt genom förstärkt försäljningsfokus och ökad export, samt gynnsamt väder i form av en mild vinter och en varm vår. Fokus har också legat på att stärka produktutvecklingen: ett resultat av detta är den nya alkylatbensinen ”Aspen 2 Full Range Technology”, som har mottagits väl av kunderna.

Lantmännen Reppe har utvecklats positivt under året: dels vad gäller kostnadsbesparingar och produktionsförbättringar, men även genom ökad försäljning. De investeringar som har gjorts i produktionseffektiviseringar har gett förväntad effekt.

Arbetet med att slå samman och integrera Lantmännen Agroenergis och Neovas pelletsverksamhet i det nybildade bolaget Agroenergi Neova Pellets AB har fortsatt under slutet av året.

Alla divisionens verksamheter har fortsatt det intensiva arbetet med åtgärder för att skapa tillväxt genom att förbättra och öka försäljningen. Arbetet innebär bland annat att skapa

en gemensam säljmetodik, för att komma ännu närmare kunden och ytterligare förbättra kvaliteten i kundmöten.

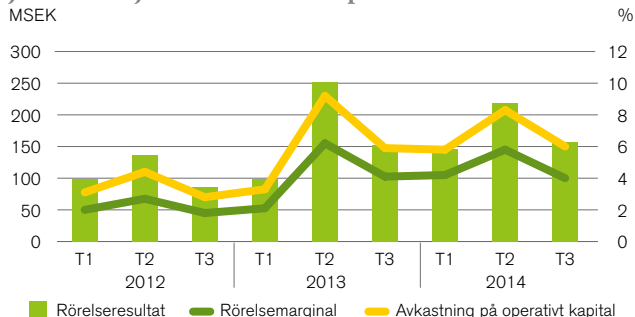
Division Livsmedel

Division Livsmedels nettoomsättning blev lägre än föregående år vilket helt förklaras av avyttringen av Kronfågelgruppen 2013. Samtliga verksamheter i division Livsmedel har förbättrat sitt rörelseresultat under året, och divisionens resultat, justerat för jämförelsestörande poster, är högre än föregående år: 521 MSEK (503).

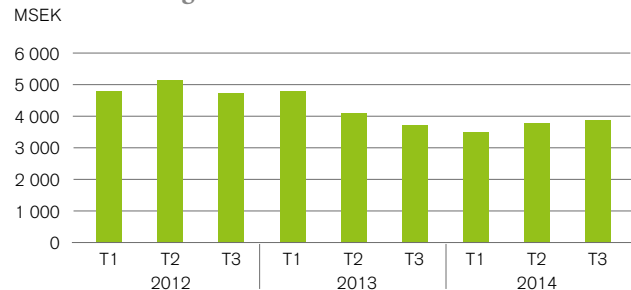
Ett antal större affärer har under året genomförts inom Lantmännen Cerealia: under hösten slutfördes avyttringen av färsverksamheten i Laholm, och tidigare under året förvärvades Björnerud gårds pannkaksverksamhet samt Strängnäs valskvarn AB, som båda är viktiga delar i Cerealias framtida strategi och anläggningsstruktur.

Arbetet med kostnadsbesparingar fortsätter som planerat, liksom satsningen på spannmålskoncept som kopplar kund och odlare närmare samman – till exempel ”Klimat och natur”-konceptet – och en ökad satsning på svensk havre. Situationen på B2B-marknaden är fortsatt utmanande, med ökad konkurrens från framförallt Danmark och Tyskland. GoGreen fortsätter att utvecklas bra, och de produktansringar som har skett under året – till exempel svenskodlade vita, svarta och kidneybönor – har tagits väl emot. Även Gooh har utvecklats positivt.

Division Livsmedel, justerat för jämförelsestörande poster



Division Livsmedel, nettoomsättning





Lantmännen Unibake har utvecklats positivt under året med god försäljningsutveckling – framförallt i Storbritannien, Benelux-området, Finland och USA. Det långsiktiga arbetet för att ytterligare stärka konkurrenskraften och tillväxten på samtliga marknader fortsätter som planerat, och Unibake har stärkt sin marknadsposition som kundernas främsta affärspartner. Lantmännen Unibake har fortsatt starkt fokus på att skapa innovativa och värdeskapande lösningar för att möta konsumenternas behov. Under hösten beslutades att flytta personal och produktion från ett av Lantmännen Unibakes bagerier i Örebro till två andra bagerier i Örebro respektive Mantorp, som ett led i det pågående effektiviseringsarbetet. Vidare har förhandlingar inletts om att stänga produktionen i Suhl, Tyskland. I november invigdes en ny produktionslinje i S:t Petersburg, Florida, som mer än fördubblar kapaciteten och skapar nya affärs- och tillväxtpotentialer.

Inom Lantmännen Doggy har arbetet med att utveckla samarbetet med en större Private Label-aktör slutförts under hösten. Försäljningen har därmed minskat som planerat jämfört med föregående år, framförallt inom fackhandeln i Norden och Tyskland. Arbetet fortsätter med att utveckla nya produkter för fackhandeln, och med att utveckla arbetet i den nya säljkåren för dagligvaruhandeln – särskilt med fokus på att stärka distributionen till fler butiker.

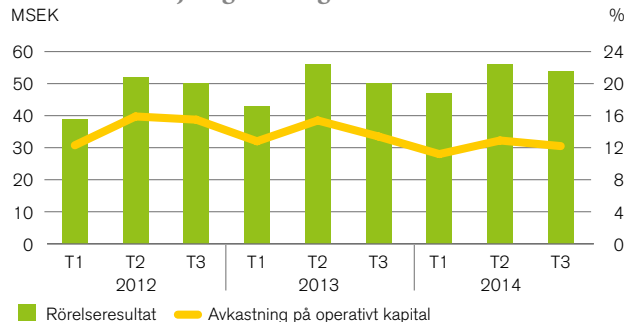
Oroligheterna i Ukraina har hittills inte påverkat Lantmännen affärsverksamhet i nämnvärd utsträckning. Både Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake bevakar dock utvecklingen nära, och håller tät kontakt med sina medarbetare i Ukraina respektive Ryssland.

Lantmännen Fastigheter

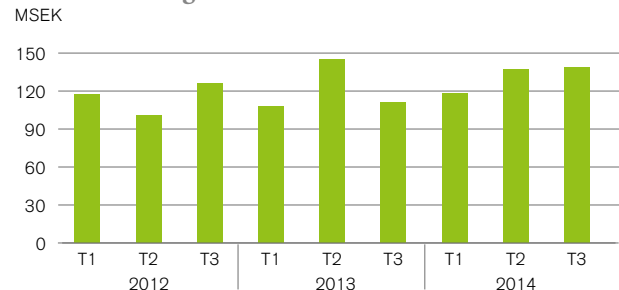
Lantmännen Fastigheters nettoomsättning blev högre jämfört med föregående år. Rörelseresultatet, inklusive resultat från försäljning av fastigheter, var något högre än föregående år; 212 MSEK jämfört med 190 MSEK. Rörelseresultatet, exklusive resultat från försäljning av fastigheter, uppgick till 157 MSEK (149). Realisationsresultat från fastighetsförsäljningar varierar mellan åren och var något högre under 2014 jämfört med 2013.

Ett antal fastighetsaffärer har genomförts under året: bland annat en försäljning av byggrätter i Norrtälje och ett ingånget avtal om att förvärva en fastighet med City Gross och Burger King som hyresgäster i Helsingborg. Lantmännen Fastigheter arbetar fortsatt aktivt med fastighetsutveckling, och har under året ökat andelen externa hyresintäkter.

Lantmännen Fastigheter, exklusive försäljning av fastigheter



Lantmännen Fastigheter, nettoomsättning



Koncernens Balansräkning

MSEK	Not	2014 31 dec	2013 31 dec
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	12	6 612	7 040
Förvaltningsfastigheter	13	566	297
Goodwill	14	2 915	2 594
Övriga immateriella anläggningstillgångar	14	752	814
Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden	15	1 512	1 460
Finansiella anläggningstillgångar	16	918	782
Uppskjutna skattefordringar	11	322	223
Övriga anläggningstillgångar	17	10	77
Summa anläggningstillgångar		13 607	13 287
Omsättningstillgångar			
Varulager	18	5 379	5 249
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	19	4 723	4 866
Kortfristiga räntebärande tillgångar	20	345	288
Aktuella skattefordringar	11	19	16
Likvida medel	20	3 058	2 295
Summa omsättningstillgångar		13 524	12 714
SUMMA TILLGÅNGAR		27 131	26 001

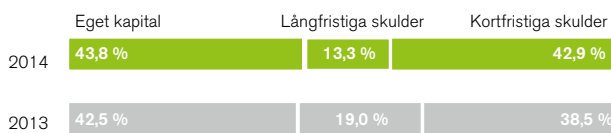
MSEK	Not	2014 31 dec	2013 31 dec
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Medlemsinsatser		1 977	1 903
Övrigt tillskjutet kapital		2 625	2 602
Reserver		-65	-168
Balanserade vinstmedel		7 322	6 679
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen		11 859	11 016
Innehav utan bestämmande inflytande		17	28
Summa eget kapital	21	11 876	11 044
Långfristiga skulder			
Långfristiga räntebärande skulder	22, 23	2 600	4 334
Avsättningar för pensionsförpliktelser	24	517	168
Uppskjutna skatteskulder	11	200	151
Övriga långfristiga avsättningar	25	227	249
Övriga långfristiga skulder	26	54	37
Summa långfristiga skulder		3 598	4 939
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga räntebärande skulder	22, 23	4 601	3 546
Leverantörsskulder och andra rörelse-skulder	27	6 573	6 212
Aktuella skatteskulder	11	59	58
Kortfristiga avsättningar	25	424	202
Summa kortfristiga skulder		11 657	10 018
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		27 131	26 001

Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser, se not 33.

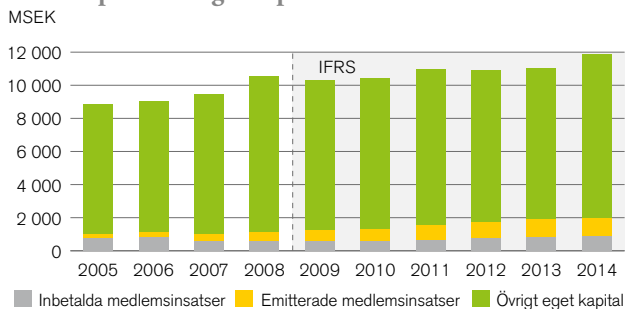
Utveckling av Koncernens Tillgångar



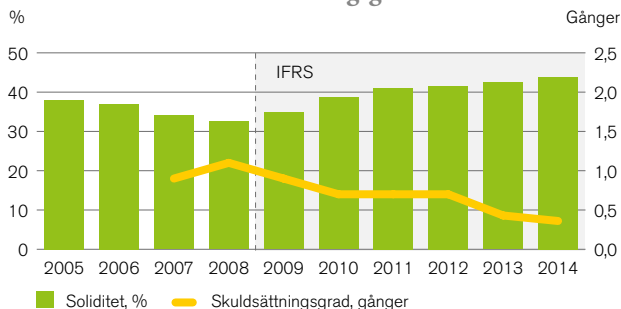
Utveckling av Koncernens Eget kapital och skulder



Insatskapital och eget kapital



Soliditet och nettoskuldsättningsgrad



- Soliditeten uppgick till 43,8 procent (42,5)
- Avkastningen på eget kapital var 10,6 procent (0,9)
- Koncernens genomsnittliga operativa kapital minskade till 15 916 MSEK (16 995)
- Kapitalomsättningshastigheten uppgick till 2,1 (2,0)

Tillgångar och investeringar

Balansomslutningen uppgick vid årsskiftet till 27 131 MSEK (26 001), en ökning med 1 130 MSEK. Den svenska kronans värde jämfört med andra valutor försvagades under året, vilket ökade värdet på balansposter från icke svenska dotterföretag. Valutaeffekterna har till exempel ökat värdet på materiella och immateriella tillgångar med cirka 450 MSEK.

Värdet på materiella anläggningstillgångar minskade med 428 MSEK i huvudsak beroende på företagsförsäljningar, främst försäljningen av division Lantbruks tyska och polska verksamhet inom växtförfädlning och utsäde samt att Lantmännen Agroenergi nu redovisas som ett joint venture. Investeringarna i materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 006 MSEK (960) och omfattar bland annat Lantmännen Lantbruks investering i ThermoSeed anläggningen i Eslöv, Swecons investeringar i maskiner för uthyrning samt Lantmännen Unibakes investeringar i produktionen bland annat i nya tillverkningslinjer i USA och Sverige.

Förvaltningsfastigheter ökade med 269 MSEK till 566 MSEK (297) till följd av fastighetsförvärv och investeringar i befintliga fastigheter. Därtill har fastigheter omklassificerats från materiella anläggningstillgångar till förvaltningsfastigheter.

Totalt uppgick immateriella anläggningstillgångar till 3 667 MSEK (3 408), det vill säga en ökning med 259 MSEK.

Skulder och eget kapital

Koncernens egna kapital uppgick till 11 876 MSEK (11 044) vid årets slut, varav 17 MSEK (28) avsåg andra ägare än medlemmarna i den ekonomiska föreningen, det vill säga minoritetsintressen i koncernföretag. Årets resultat efter skatt ökade det egna kapitalet med 1 225 MSEK (100) samtidigt som

utdelningar och förändringar i den ekonomiska föreningens insatskapital minskade eget kapital med 237 MSEK (162).

Omvärderingseffekter med mera redovisat via övrigt totalresultat minskade det egna kapitalet med totalt 140 MSEK (178).

Koncernens nettolåneskuld uppgick vid utgången av året till 3 674 MSEK (4 963), en minskning med 1 289 MSEK, främst som en effekt av försäljningen av aktier i Scandi Standard i samband med bolagets börsintroduktion samt andra verksamhetsavyttringar, men även som en effekt av ett lägre rörelsekapital. Pensionsskulden har ökat med 349 MSEK, från 168 MSEK till 517 MSEK, främst till följd av effekter av ändrade beräkningsförutsättningar, så kallade aktuariella antaganden, för bland annat diskonteringsräntor och livslängder.

Koncernens betalningsberedskap uppgick vid årets slut till 3 932 MSEK (3 379) och beräknas utifrån Lantmännen gällande låneavtal och de villkor som ingår i dessa. Den ökade betalningsberedskapen beror främst på minskad nettolåneskuld samt ett något högre resultat före avskrivningar, vilket påverkar låneutrymmet. Vid utgången av 2014 låg Lantmännen väl inom ramen för de lånevillkor som är knutna till befintliga låneavtal.

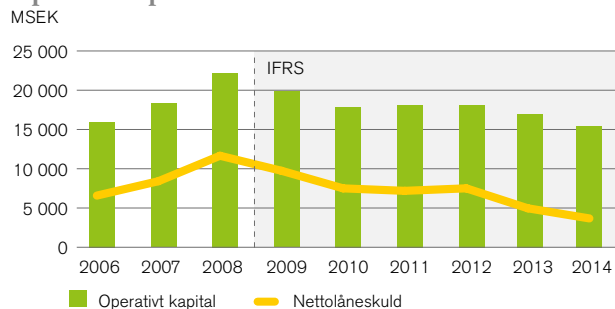
Soliditeten uppgick till 43,8 procent vid årets slut (42,5).

Nettolåneskuld

MSEK	2014	2013
Skulder till kreditinstitut	3 474	4 710
Sparmedel och kapitalkonto, medlemmar med flera	3 204	2 967
Pensionsskulder	517	168
Förlagsinsatser	0	56
Övriga räntebärande skulder	524	148
Totala räntebärande skulder	7 719	8 049
Övriga räntebärande tillgångar	987	791
Korta placeringar, löptid kortare än 3 månader	2 094	1 725
Kassa och bank	964	570
Totala räntebärande tillgångar	4 045	3 086
Koncernens nettolåneskuld	3 674	4 963

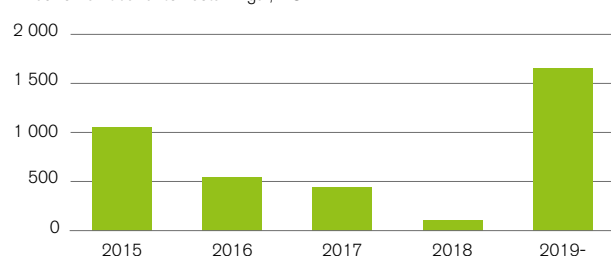
Aktier som innehåller ett operativt verksamhetsperspektiv ingår i balansräkningens finansiella anläggningstillgångar men inkluderas inte i nettolåneskulden utan ingår i koncernens operativa kapital. Värdet uppgick till 276 MSEK 2014 och 279 MSEK 2013.

Operativt kapital och nettolåneskuld



Förfalloprofil skulder till kreditinstitut

Inklusive framtida räntebetalningar, MSEK



Koncernens Kassaflödesanalys

MSEK	Not	2014	2013
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		1 453	89
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾		166	1 681
		1 619	1 770
Betalda finansiella poster, netto	34:1	-180	-96
Betald skatt		-77	-104
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		1 362	1 570
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av varulager		-165	208
Förändring av rörelsefordringar		265	181
Förändring av rörelseskulder		305	335
		405	724
Kassaflöde från den löpande verksamheten		1 767	2 294
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av verksamheter	34:2	-338	-347
Avyttringar av verksamheter	34:3	1 403	1 543
Investering i materiella anläggningstillgångar	34:4	-1 006	-961
Investering i immateriella anläggningstillgångar		-81	-82
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		390	181
Förändring av finansiella placeringar		-58	-178
Kassaflöde från investeringsverksamheten		310	156
Kassaflöde före finansieringsverksamheten		2 077	2 450
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Förändring av låneskulder	34:5	-1 069	-353
Inbetalt insatskapital		138	103
Återbetalt insatskapital		-64	-49
Utbetald utdelning		-304	-208
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-1 299	-507
Årets kassaflöde		778	1 943
Likvida medel vid årets början		2 295	352
Kursdifferens i likvida medel		-15	0
Likvida medel vid årets slut	34:6	3 058	2 295

¹⁾ MSEK		2014	2013
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet			
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar		1 103	2 104
Resultatandelar i joint venture/intresseföretag		-86	-109
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter		-801	-384
Övriga poster		-50	70
Summa		166	1 681

- Positivt kassaflöde från den löpande verksamheten uppgående till 1 362 MSEK (1 570)
- Koncernens nettoinvesteringar i anläggningstillgångar gav ett kassaflöde på -697 MSEK (-862)
- Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till 2 077 MSEK (2 450)

Kassaflöde från den löpande verksamheten

Det kassamässiga rörelseöverskottet, det vill säga före förändringar i rörelsekapital, gav ett positivt kassaflöde på 1 362 MSEK (1 570), och ett lägre rörelsekapital jämfört med föregående år ökade kassaflödet med 405 MSEK (724). Minskningen av kassaflöde från förändringen i rörelsekapital jämfört med föregående år är hänförligt till ökad kapitalbindning i lager. Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick därmed till 1 767 MSEK (2 294).

Kassaflöde från investeringsverksamheten

Avyttring av verksamheter gav ett positivt kassaflöde med 1 403 MSEK (1 543) där försäljningen av aktier i intresseföretaget Scandinavian Standard gav 801 MSEK och avyttringen av Lantmännen Lantbruks tyska och polska verksamhet inom växtförädling och utsäde gav 403 MSEK. Förvärv av verksamheter uppgick till -338 MSEK (-347) hänförligt främst till förvärv av Strängnäs Valskvarn AB och fastighetsbolaget Galgvreten 3:5 AB.

Utbetalningar avseende investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar blev något högre än föregående år och uppgick till -1 087 MSEK (-1 043) samtidigt som försäljning av anläggningstillgångar gav ett inflöde av pengar med 390 MSEK (181). Investeringarna i materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 006 MSEK (961) och

omfattar bland annat Lantmännen Lantbruks investering i ThermoSeed anläggningen i Eslöv samt Lantmännen Unibakes investeringar i produktion, bland annat i nya tillverkningslinjer i USA och Sverige.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till 310 MSEK jämfört med 156 MSEK föregående år.

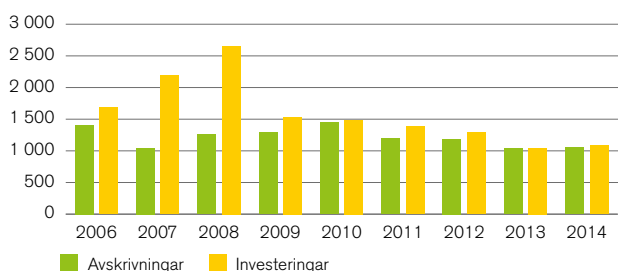
Kassaflöde från finansieringsverksamheten

Finansieringsverksamheten gav ett kassaflöde på -1 299 MSEK (-507), främst hänförligt till minskning av låneskulder netto med -1 069 MSEK (-353). Av utbetald utdelning på -304 MSEK (-208) avsåg -171 MSEK (-88) utbetald insatsutdelning och -129 MSEK (-120) utbetald återbäring och efterlikvid till medlemmar i den ekonomiska föreningen.

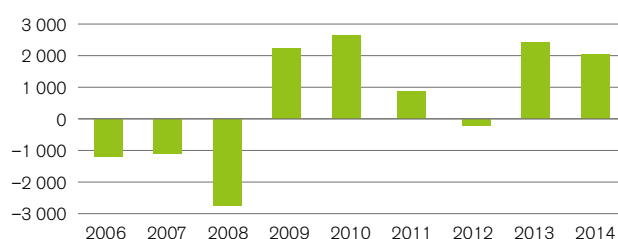
Årets kassaflöde

Årets kassaflöde uppgick till 778 MSEK (1 943), och koncernens likvida medel vid utgången av året uppgick därmed till 3 058 MSEK (2 295).

Avskrivn./investeringar i materiella anläggningstillgångar MSEK



Kassaflöde före finansieringsverksamheten MSEK



Förändringar i **koncernens eget kapital**

MSEK	Not	Medlems- insatser	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel	Summa Lantmännens ägare	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
Ingående balans den 1 januari 2013		1 769	2 479	-107	6 758	10 899	33	10 932
Årets resultat		-	-	-	100	100	0	100
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-	-	-61	239	178	-	178
Summa totalresultat		-	0	-61	339	278	0	278
Värdeöverföringar till ägare		80	123	-	-418	-215	-1	-216
Av medlemmar inbetalt insatskapital		103	-	-	-	103	-	103
Till medlemmar utbetalt insatskapital		-49	-	-	-	-49	-	-49
Utköp minoritet, bland annat Bygglant		-	-	-	-	0	-4	-4
Utgående balans den 31 december 2013	21	1 903	2 602	-168	6 679	11 016	28	11 044
Årets resultat		-	-	-	1 217	1 217	8	1 225
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-	-	103	-243	-140	-	-140
Summa totalresultat		0	0	103	974	1 077	8	1 085
Värdeöverföringar till ägare		-	23	-	-331	-308	-3	-311
Av medlemmar inbetalt insatskapital		138	-	-	-	138	-	138
Till medlemmar utbetalt insatskapital		-64	-	-	-	-64	-	-64
Förändring avseende ägande utan bestämmande inflytande		-	-	-	-	0	-16	-16
Utgående balans den 31 december 2014	21	1 977	2 625	-65	7 322	11 859	17	11 876

Ytterligare information om det egna kapitalet finns i anslutning till rapporten över moderföretagets förändring i eget kapital på ► sid 89 samt i not 21.

Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK	2014	2013
Insatskapital, inbetalt	931	829
Insatskapital, emitterat	1 046	1 074
Övrigt eget kapital	9 882	9 113
Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	11 859	11 016

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 2014 uppgick till 28 617 (32 082).

Nettoomsättning och rörelseresultat

Nettoomsättningen uppgick till 10 602 MSEK (10 278).

Rörelseresultatet för året uppgick till -180 MSEK (-255). Det högre rörelseresultatet jämfört med föregående år är bland annat en effekt av erhållen gottgörelse med 65 MSEK från Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden.

Resultat efter finansnetto

Resultat efter finansiella poster uppgick till -320 MSEK (755).

Finansnettot uppgick till -140 MSEK (1 010). I finansnettot ingår realisationsresultat från försäljning av aktier och andelar med 38 MSEK (1 105) och utdelning med 20 MSEK (109). I årets finansnetto ingår även en nedskrivning av aktier och andelar med -51 MSEK (-222) samt valutarresultat med -196 MSEK (-97). I föregående års realisationsresultat ingår försäljningen av Kronfågelgruppen med 962 MSEK och försäljning av kapitalplaceringssaktier med 143 MSEK. Nedskrivning av aktier 2013 hänför sig främst till innehavet i Lantmännen Agroetanol AB.

Investeringar

Året investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 164 MSEK (180).

Förlagsandelar

Lantmännen ek förs förlagsandelar på 56 MSEK från emissionen 2009 förföll och återbetalades den 30 december 2014. Nya förlagsandelar uppgående till 250 MSEK emitterades den 15 januari 2015. De nya förlagsandelarna har en löptid på 5 år och förfaller den 30 december 2019.

Soliditet

Soliditeten vid utgången av året uppgick till 43,5 procent (39,7).

Personal

Medelantalet anställda uppgick till 1 161 (1 262).

VINSTDISPOSITION

Återbäring och efterlikvid

Styrelsen har beslutat att lämna 1,5 procent (1,5) i återbäring på medlemmarnas inköp av förnödenheter från Lantmännen Lantbruk Sverige samt 0,5 procent (0,5) på medlemmarnas inköp

från division Maskins svenska verksamhet. Styrelsen har också beslutat att efterlikvid lämnas med 1,5 procent (1,5) på levererad spannmål, oljevaxter och vallfrö. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 135 MSEK (129). Det verkliga utfallet för 2013 års återbäring och efterlikvid blev 129 MSEK, att jämföra med avsatta 127 MSEK i 2013 års bokslut. I koncernen redovisas återbäring och efterlikvid som utdelning direkt i eget kapital.

Insatsutdelning

Styrelsen föreslår att stämman beslutar att insatsutdelning lämnas med 9 procent (9) på inbetalda och emitterade insatser till såväl direktanslutna medlemmar som till organisationsmedlemmar och lokalföreningar, totalt 178 MSEK (171).

Insatsemission

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om en insatsemission på 150 MSEK (0). Emissionskapitalet fördelas med 75 procent baserat på medlemmarnas inbetalda och emitterade insatskapital och med 25 procent på medlemmarnas insatsgrundande omsättning med föreningen under 2014.

Sammantaget uppgår föreslagen insatsutdelning och insatsemission därmed till 17 procent (9) av föreningens insatskapital.

Förlagsandelar

Styrelsen föreslår att stämman beslutar att utdelning på förlagsinsatser ska utgå med 9 procent (3), vilket innebär en utdelning på 5 MSEK (2).

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår därmed att moderföretagets disponibla vinstmedel 6 000 400 TSEK disponeras på följande sätt:

Insatsutdelning	177 968 TSEK
Insatsemission	150 000 TSEK
Utdelning på förlagsinsatser	5 059 TSEK
Avsätts till reservfond	150 000 TSEK
Balanseras i ny räkning	5 517 373 TSEK
Summa	6 000 400 TSEK

Till följd av att det bedrivs handel med emissionsinsatser är dagen då innehavet ger rätt till utdelning, i form av insatsutdelning och insatsemission, satt till dagen för föreningsstämman, den 5 maj 2015.

Utdelning är beräknad utifrån medlemsregistret så som det var uppdaterat per 31 december 2014. Belopp för insatsutdelning kan komma att ändras till följd av ändringar i medlemsregistret fram till och med 5 maj 2015.

Årsredovisningen för 2014 framläggs för beslut på ordinarie föreningsstämma den 5 maj 2015.

Moderföretagets Resultaträkning

MSEK	Not	2014	2013
Nettoomsättning, extern		8 765	8 067
Nettoomsättning, koncernintern		1 837	2 211
Nettoomsättning, totalt	35	10 602	10 278
Förändring av produkter i arbete, färdiga varor samt pågående arbeten för annans räkning		-86	-17
Aktiverat arbete för egen räkning		1	5
Övriga rörelseintäkter	35	251	212
		10 768	10 478
Rörelsens kostnader			
Råvaror och förnödenheter		-6 667	-6 351
Handelsvaror		-1 676	-1 798
Övriga externa kostnader	36	-1 582	-1 431
Personalkostnader	5	-872	-950
Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-151	-203
Summa rörelsens kostnader		-10 948	-10 733
Rörelseresultat	37,40	-180	-255
Resultat från finansiella poster			
Resultat från andelar i koncernföretag	38	26	815
Resultat från andelar i joint venture/intresseföretag	38	0	32
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	39	-20	145
Ränteintäkter från koncernföretag		234	304
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		123	172
Räntekostnader till koncernföretag		-86	-84
Övriga räntekostnader och liknande resultatposter		-221	-277
Valutaresultat på finansiella poster	40	-196	-97
Summa finansiella poster		-140	1 010
Resultat efter finansiella poster		-320	755
Återbäring och efterlikvid		-137	-127
Bokslutsdispositioner	48	0	-
Koncernbidrag, erhållna		443	-
Koncernbidrag, lämnade		-117	-339
Resultat före skatt		-131	289
Skatt på årets resultat	41	31	163
ÅRETS RESULTAT		-100	452

Det föreligger ingen skillnad mellan årets resultat och totalresultatet i moderföretaget, varför någon rapport över totalresultat inte upprättats.

Moderföretagets Balansräkning

MSEK	Not	2014 31 dec	2013 31 dec
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	42	185	223
		185	223
Materiella anläggningstillgångar			
Byggnader och mark	43	251	226
Förvaltningsfastigheter	44	52	41
Maskiner och andra tekniska anläggningar		490	473
Övriga anläggningstillgångar		124	78
		917	818
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	45	6 843	6 572
Andelar i joint venture/intresseföretag	15	1 063	1 065
Fordringar hos koncernföretag		1 066	1 411
Fordringar hos joint venture/intresseföretag		31	297
Övriga långfristiga finansiella tillgångar		259	387
Uppskjuten skattefordran	41	301	270
Andra långfristiga tillgångar		0	40
		9 563	10 042
Summa anläggningstillgångar		10 665	11 083
Omsättningstillgångar			
Varulager	46	2 252	2 008
Kundfordringar		1 567	1 693
Fordringar hos koncernföretag		8 068	10 973
Fordringar hos joint venture/intresseföretag		11	8
Övriga kortfristiga fordringar		204	294
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	47	189	133
		12 291	15 109
Kortfristiga placeringar		1 791	1 654
Kassa och bank		163	130
Summa omsättningstillgångar		14 245	16 893
SUMMA TILLGÅNGAR		24 910	27 976

MSEK	Not	2014 31 dec	2013 31 dec
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Insatser		1 977	1 903
Förlagsinsatser		0	56
Bundna reserver		2 625	2 602
		4 602	4 561
Fritt eget kapital			
Fria reserver, balanserad vinst		6 101	5 845
Årets resultat		-100	452
		6 001	6 297
Summa eget kapital		10 603	10 858
Obeskattade reserver	48	311	311
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	49	4	3
Övriga avsättningar	50	160	206
Summa avsättningar		164	209
Långfristiga skulder			
Långfristiga skulder till kreditinstitut		2 381	4 090
Övriga långfristiga skulder		62	39
Summa långfristiga skulder		2 443	4 129
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga skulder till kreditinstitut		1 000	500
Leverantörsskulder		1 964	1 732
Skulder till koncernföretag		6 092	8 167
Skulder till joint venture/intresseföretag		0	1
Övriga kortfristiga skulder	51	1 805	1 710
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	52	528	359
Summa kortfristiga skulder		11 389	12 469
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		24 910	27 976
Ställda säkerheter	54	492	473
Ansvarsförbindelser	54	982	935

Moderföretagets **Kassaflödesanalys**

MSEK	2014	2013
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Rörelseresultat	-180	-255
Utbetald återbäring och efterlikvid	-129	-120
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	149	193
	-160	-182
Betalda finansiella poster, netto ²⁾	2	269
Betald skatt	0	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	-158	87
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Förändring av varulager	-244	234
Förändring av rörelsefordringar	116	349
Förändring av rörelseskulder	24	-40
	-104	543
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-262	630
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter och ägartillskott	-512	-1 555
Avyttrade verksamheter, återbetalat aktiekapital	277	1 677
Investering i materiella anläggningstillgångar	-215	-102
Investering i immateriella anläggningstillgångar	0	-78
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	5	15
Förändring av finansiella anläggningstillgångar	2 827	-789
Kassaflöde från investeringsverksamheten	2 382	-832
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	2 120	-202
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Betalda koncernbidrag, netto	-339	128
Förändring av låneskulder	-1 456	1 894
Inbetalt insatskapital	138	103
Återbetalt insatskapital	-64	-49
Återbetalda förlagsinsatser	-56	-
Utbetald utdelning	-173	-90
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-1 950	1 986
Årets kassaflöde	170	1 784
Likvida medel vid årets början	1 784	0
Likvida medel vid årets slut ³⁾	1 954	1 784

Från och med 2014 redovisas utbetald återbäring och efterlikvid som särskild post inom Den löpande verksamheten. 2013 har korrigerats i enlighet med den nya redovisningsprincipen.

MSEK	2014	2013
¹⁾ Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	151	203
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-2	-10
Summa	149	193
²⁾ Finansiella poster		
Erhållen utdelning	20	108
Erhållen ränta	343	462
Betald ränta	-154	-328
Övriga finansiella betalningar	-	124
Realiserade valutaresultat	-207	-97
Summa	2	269
³⁾ Likvida medel		
Kassa och bank	163	130
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	1 791	1 654
Summa	1 954	1 784

Moderföretagets **Förändring i eget kapital**

MSEK	Insatskapital	Förlags- insatser	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
Eget kapital 2013-01-01	1 769	56	2 479	6 138	10 442
Årets resultat	-	-	-	452	452
Utbetald utdelning ¹⁾	-	-	-	-90	-90
Av medlemmar inbetalt insatskapital	103	-	-	-	103
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-49	-	-	-	-49
Vinstdisposition	80	-	123	-203	0
Eget kapital 2013-12-31	1 903	56	2 602	6 297	10 858
Årets resultat	-	-	-	-100	-100
Utbetald utdelning ¹⁾	-	-	-	-173	-173
Återbetalda förlagsandelar	-	-56	-	-	-56
Av medlemmar inbetalt insatskapital	138	-	-	-	138
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-64	-	-	-	-64
Vinstdisposition	-	-	23	-23	0
Eget kapital 2014-12-31	1 977	0	2 625	6 001	10 603

¹⁾ Insatsutdelning -171 MSEK (-88), utdelning på förlagsinsatser -2 MSEK (-2) som i koncernen redovisas som räntekostnad.

Av utbetalt insatskapital avser 11 MSEK (7) återbetalning till följd av ändrade förutsättningar vad gäller enskild medlems insatsskyldighet till föreningen, medan 53 MSEK (42) avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen.

Under 2015 beräknas insatskapital på 103 MSEK (64) att återbetalas till medlemmar. 80 MSEK (53) avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen och 23 MSEK (11) 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 2014-12-31 uppgick till 614 MSEK (722).

Insatskapital, MSEK	2014	2013
Inbetalt insatskapital	931	829
Emitterat insatskapital	1 046	1 074
Summa	1 977	1 903

Lantmännen ek förs förlagsandelar på 56 MSEK från emissionen 2009 förföll och återbetalades den 30 december 2014. Nya förlagsandelar uppgående till 250 MSEK emitterades den 15 januari 2015. De nya förlagsandelarna har en löptid på 5 år och förfaller den 30 december 2019.

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.

Koncernens och moderföretagets årsredovisningar för 2014 ska fastställas av ordinarie föreningsstämma, den 5 maj 2015.

Noter till koncernen

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.

Lantmännen tillämpar anskaffningsvärdemetoden 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 2014, som är godkända av EU och som tillämpas i koncernen

IFRS 10 Koncernredovisning och ändring IAS 27 Separata finansiella rapporter

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 ska 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 har inte haft någon påverkan på koncernens redovisning.

IFRS 11 Samarbetsarrangemang och ändring IAS 28 Intresseföretag och Joint ventures

IFRS 11 behandlar redovisningen av samarbetsarrangemang, som definieras som ett samarbetsavtal där två eller fler parter har ett gemensamt bestämmande inflytande. IFRS 11 ersätter IAS 31 och SIC 13. Samarbetsarrangemang delas i två kategorier – gemensamma verksamheter eller joint ventures. I gemensamma verksamheter redovisar varje ägare sin andel av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader. Gemensamt styrda företag, joint ventures – där innehavaren äger ett intresse i företagets nettotillgångar, får inte konsolideras enligt klyvningsmetoden utan ska redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Förändringen har inte haft någon påverkan på koncernens redovisning.

IFRS 12 Upplýsingar om andelar i andra företag

IFRS 12 fastställer vilka upplýsingar som ska lämnas om ägda dotterföretag, intresseföretag och samarbetsarrangemang. Betydande kvalitativa och kvantitativa upplýsingar ska lämnas om respektive innehav vad gäller eventuella effekter av innehaven på de finansiella rapporterna och eventuella risker förknippade med innehaven.

Förändringen har medfört att not 15 uppdaterats med de nya kraven.

IAS 32 Finansiella instrument: Klassificering – ändring

Ändringen förtydligar vissa begrepp avseende kvittring av finansiella tillgångar och finansiella skulder.

Ändringen har endast haft en marginell påverkan på koncernens finansiella rapporter.

IAS 36 Nedskrivningar – ändring

Ändringen innebär förändrade upplýsningskrav om verkligt värde när återvinningsvärdet på en nedskrivna tillgång baseras på verkligt värde minus försäljningskostnader, samt harmonisering av upplýsningskraven med vad som gäller då återvinningsvärdet beräknas utifrån nyttjandevärde.

Ändringen har endast haft marginell påverkan på koncernens finansiella rapporter.

IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering – ändring

Ändringen introducerar en lättnad vid säkringsredovisning då företaget tvingas överföra säkringsinstrument till en central motpart.

Ändringen har inte haft någon inverkan på koncernens finansiella rapporter.

Investmentföretag

Är inte relevant för koncernen.

Standarder, ändringar och tolkningar som är godkända av EU men ännu inte trätt i kraft och som inte har tillämpats i förtid av koncernen

IFRIC 21 Avgifter

Tolkningen tydliggör när en skuld för avgifter skall redovisas.

Tolkningen bedöms få endast en begränsad påverkan på koncernens finansiella rapporter.

Standarder, ändringar och tolkningar som ännu inte är godkända av EU

IFRS 9, Financial Instruments: Recognition and Measurement

Denna standard är en del i en fullständig omarbetning av den nuvarande standarden IAS 39. Det finns ingen tidplan för EU:s godkännande, men IFRS 9 kommer troligen att tillämpas tidigast från 2018.

I avvaktan på att alla delar av standarden blir färdiga har koncernen inte utvärderat effekterna av den nya standarden.

IFRS 15, Revenue from Contracts with Customers

IFRS 15 ska tillämpas från 2017. Standarden ersätter tidigare utgivna standarder och tolkningar som hanterar intäkter. IFRS 15 innehåller en samlad modell för intäktsredovisning av kundkontrakt.

fortsättning not 1

Utvärdering av den nya standarden, och dess effekter på koncernens redovisning, kommer att göras under 2015.

IFRS 10, Koncernredovisning och IAS 28 Innehav av intresseföretag och joint ventures – ändring

Ändringen träder i kraft 2016 och innebär ett klargörande hur ett moderföretag ska redovisa en transaktion där kontrollen gått förlorad genom att sälja hela eller en del av sitt innehav i dotterföretaget till ett intresseföretag eller till ett joint venture som redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

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

IFRS 11 Samarbetsarrangemang – ändring

Ändringen ska tillämpas från 2016 och innebär att en gemensam verksamhet som förvärvat en annan gemensam verksamhet ska redovisa förvärvet i enlighet med IFRS 3 Rörelseförvärv avseende förvävsredovisning.

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

IAS 16 Materiella anläggningstillgångar och IAS 38 Immateriella anläggningstillgångar – ändring

Ändringen gäller från 2016. Ändringen förbjuder intäktsbaserade avskrivningar av materiella anläggningstillgångar.

Ändringen får ingen påverkan på koncernens finansiella rapporter.

IAS 16 Materiella anläggningstillgångar och IAS 41 Biologiska tillgångar – ändring

Ändringen ska tillämpas 2016 och förändrar den finansiella rapporteringen för så kallade "bearer plants".

Ändringen får ingen påverkan på koncernens finansiella rapporter.

IAS 19 Ersättning till anställda – ändring

Ändringen innebär ändring i principerna för redovisning av anställdas eller tredje parts bidrag till förmånsbestämda planer.

Ändringen bedöms inte få någon påverkan på koncernens finansiella rapporter.

IAS 27 Separata finansiella rapporter – ändring

Ändringen skall tillämpas 2016 men är inte tillämplig för Lantmännen.

Ändrade redovisningsprinciper för moderföretaget

Rådet för finansiell rapportering rekommenderar RFR 2, Redovisning för juridiska personer, har uppdaterats. Gjorda ändringar har ingen påverkan på moderföretagets finansiella rapporter.

ANVÄNDNING AV ANTAGANDEN OCH BEDÖMNINGAR

För att kunna upprätta redovisningen enligt IFRS måste bedömningar och antaganden göras som påverkar redovisade tillgångar och skulder respektive intäkter och kostnader samt lämnad information i övrigt. Faktiskt utfall kan skilja sig från dessa bedömningar. De områden där bedömningar och antaganden har störst inverkan på redovisade värden finns närmare beskrivna i not 2.

RÄTTELSE AV FEL I TIDIGARE PERIODER

Under 2012 avvecklade Lantmännen den verksamhet som bedrevs i bolaget Lantmännen Finance Ireland, beläget på Irland och med redovisning och rapportering i danska kronor. Huvuddelen av det egna kapitalet i bolaget återbetalades till moderföretaget, Lantmännen ek för, under 2012. Bolaget likviderades i början av 2014. Återbetalning av eget kapital innebär att Lantmännen ek för redovisade en stor valutavinst i 2012 års resultat. Någon resultatteffekt på koncernnivå redovisades dock inte under 2012.

Eftersom verksamheten i bolaget avvecklades under 2012 gör Lantmännen bedömningen att resultatet av avvecklingen av verksamheten borde redovisats även på koncernnivå under detta år. Detta innebär att 2012 års resultaträkning och rapport över totalresultat rättats med följande belopp; Övriga rörelsekostnader har ökat med 172 MSEK till -6 112 MSEK, vilket ger ett rörelseresultat på -513 MSEK, ett resultat efter finansiella poster på 331 MSEK och årets resultat på 240 MSEK; Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet förändras med 332 MSEK och Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet med -160 MSEK, vilket ger ett övrigt totalresultat på -98 MSEK. Summa totalresultat 2012 förändras således inte. I balansräkningen påverkas enbart

fördelningen mellan poster inom eget kapital, på så sätt att utgående balans avseende Omräkningsreserv förändras med +172 MSEK till -139 MSEK och Balanserade vinstmedel med -172 MSEK till 6 858 MSEK. Förändringarna inom eget kapital påverkar även ingående och utgående balanser för 2013 med samma belopp, vilket ger utgående balanser på -110 MSEK avseende Omräkningsreserv och 6 679 MSEK avseende Balanserade vinstmedel. Ingående balansen 2013 avseende dessa poster överensstämmer med vad som anges för utgående balanser 2012 ovan.

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 koncernredovisningen.

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

Som dotterföretag klassificeras 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. Inga innehav föreligger där dessa förutsättningar uppfylls som inte klassificerats som dotterföretag. I samtliga företag som för närvarande klassificeras som dotterföretag innehar Lantmännen mer än 50 procent av såväl röster som kapital.

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 eventualförpliktelser 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 och joint venture-företag

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. Företag där Lantmännen dessutom tillsammans med andra parter genom avtal har ett gemensamt bestämmande inflytande över verksamheten klassificeras som joint venture-företag. Samtliga företag där Lantmännen innehar mellan 20 och 50 procent av rösterna är klassificerade som joint venture- eller intresseföretag. Inga företag med ett större eller mindre ägande är klassificerade som sådana.

Innehav i intresseföretag och joint ventures 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 företagen inkluderar eventuell goodwill och andra koncernjusteringar. Koncernens andel i det resultat efter skatt som uppkommit i företaget efter förvärvet, justerat för eventuella avskrivningar/upplösningar av koncernmässiga värden, redovisas på en egen rad i resultaträkningen och inkluderas i rörelseresultatet. Resultatandelen beräknas utifrån Lantmännens kapitalandel i företaget. Kapitalandelsmetoden innebär att det i koncernen redovisade värdet på andelarna i dessa företag motsvaras av koncernens andel i företagets egna kapital med tillägg för eventuella restvärden på koncernmässiga över- och undervärden.

fortsättning not 1

Orealiserade vinster, och förluster som inte innebär ett nedskrivningsbehov, elimineras i förhållande till koncernens innehav i intresseföretaget.

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 balansdagskursen per respektive bokslutsdag som redovisas i balansräkningen.
- Intäkter och kostnader räknas om till genomsnittskursen för respektive år som redovisas i resultaträkningen och rapport över totalresultatet.
- Alla omräkningsdifferenser som uppkommer redovisas som en separat post under övrigt totalresultat i rapport över totalresultatet.

I de fall nettoinvesteringar i utländsk verksamhet säkrats med finansiella instrument förs även valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av dessa instrument till rapport över totalresultatet.

Vid avyttring av ett utländskt företag redovisas ackumulerade omräkningsdifferenser och valutakursdifferenser på eventuella finansiella instrument, som innehafts för att säkra nettoinvesteringen i företaget, som en del i redovisat realisationsresultatet.

Goodwill och justeringar till verkligt värde som uppkommer vid förvärv av en utländsk verksamhet behandlas som tillgångar och skulder i den utländska verksamheten och omräknas enligt samma principer som verksamheten.

Moderföretaget

Moderföretaget redovisar samtliga innehav i koncernföretag, intresseföretag och joint ventures till anskaffningsvärde, i förekommande fall justerat med ackumulerade nedskrivningar.

TRANSAKTIONER OCH BALANSPOSTER I UTLÄNDSK VALUTA

De olika enheterna inom koncernen redovisas i den valuta som används i den ekonomiska miljö där respektive företag huvudsakligen är verksam, den funktionella valutan. Koncernredovisningen är upprättad i svenska kronor (SEK), som är moderföretagets funktionella valuta och rapporteringsvaluta.

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till funktionell valuta enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen.

Fordringar och skulder i utländsk valuta omvärderas till balansdagens kurser vid varje bokslutstillfälle. Kursdifferenser som uppkommer vid sådan omvärdering, samt vid betalning av transaktionen, redovisas i resultaträkningen. Kursdifferenser som uppkommer vid omvärdering av poster som utgör säkringstransaktioner, och som uppfyller villkoren för säkringsredovisning, redovisas dock i övrigt totalresultat. Vinster och förluster på rörelsens fordringar och skulder nettoredo visas och redovisas inom rörelseresultatet. Vinster och förluster på upplåning och finansiella placeringar redovisas som finansiella poster.

Valutakursdifferenser på fordringar som utgör en utvidgad investering i dotterbolag redovisas via övrigt totalresultat på samma sätt som omräkningsdifferenser avseende investeringar i utländska dotterbolag.

SEGMENTSRAPPORTERING

Redovisade rörelsesegment överensstämmer med den interna rapportering som lämnas till högste verkställande beslutsfattaren, som är den som tilldelar resurser och bedömer rörelsesegmentens resultat. I Lantmännen har denna funktion identifierats som verkställande direktören som, på styrelsens uppdrag, sköter den löpande förvaltningen och styrningen.

Rörelsesegmenten överensstämmer med koncernens operativa organisation där verksamheten är indelad i 4 divisioner samt Lantmännens fastighetsverksamhet. Segmenten är uppbyggda kring olika typer av produkter och tjänster. De fyra divisionerna är Lantbruk, Maskin, Energi och Livsmedel. Verksamhet som

inte redovisas som eget segment, i huvudsak koncerngemensamma funktioner, redovisas som Övrig verksamhet. Ytterligare beskrivning av rörelsesegmenten återfinns i not 3.

Segmenten 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 segmenten 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 kassafliödessakringar 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.

Moderföretaget

I moderföretaget klassificeras fastigheter som förvaltningsfastigheter när mer än 90 procent hyrs ut till andra. Moderföretagets förvaltningsfastigheter med koncernbolag som hyresgäst redovisas i koncernen som rörelsefastigheter.

Avskrivningsprinciper för materiella anläggningstillgångar

Mark förutsätts ha en obestämbart 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.

fortsättning not 1

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 joint venture/intresseföretag inkluderas i redovisat värde på joint venture/intresseföretaget och nedskrivningstestas som en del av värdet på det totala innehavet i joint venture/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 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 prövas årligen eller oftare vid indikation, avseende eventuellt nedskrivningsbehov. Det redovisade värdet på tillgångar som skrivs av prövas 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 med 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 riskpremienvärde.

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 nedan under rubriken "Intäktsredovisning spannmål".

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 swapar som framförallt utnyttjas för att täcka risker för valutakurs- och råvaruprisförändringar samt exponering för ränterisker. Derivatinstrument redovisas i balansräkningen när avtal träffas. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när faktura har utfärdats. 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. Onoterade aktier och marknadsnoterade räntebärande värdepapper ingår i denna kategori. Värdeförändringarna i denna kategori redovisas i resultaträkningen.

Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är 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. Nedskrivningsprövning av kundfordringar baseras på en individuell bedömning av förfallen fordran och aktuell motpart där återkommande försenade eller uteblivna betalningar eller andra finansiella svårigheter hos motparten ses som indikationer på att ett nedskrivningsbehov kan föreligga. I det fall som fordran

fortsättning not 1

bedöms som osäker, görs en reservering som utgör skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och det belopp som förväntas inflyta. Reserveringen kvarstår till dess betalning skett, ny bedömning görs, alternativt att förlust konstaterats.

Finansiella tillgångar som kan säljas

En finansiell tillgång som inte har klassificerats i någon av ovanstående kategorier och inte är ett derivatinstrument ingår i denna kategori. De finansiella tillgångarna redovisas till verkligt värde och värdeförändringen redovisas via "Övrigt totalresultat" i eget kapital intill dess tillgången säljs, om inte en nedskrivning innebär att en värdeförändring ska omklassificeras till resultaträkningen dessförinnan.

Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Derivatinstrument med negativt verkligt värde hänförs till denna kategori, om inte instrumentet har identifierats som en säkringstransaktion. Värdeförändringar på dessa instrument redovisas i resultaträkningen.

Övriga skulder

Denna kategori inkluderar alla skulder förutom derivatinstrument och redovisas till upplupet anskaffningsvärde.

Derivat använda i säkringsredovisning

Denna kategori innehåller derivat som används för säkringsredovisning i enlighet med vad som redogörs för i avsnittet Derivatinstrument och säkringsredovisning.

Finansiella anläggningstillgångar

Aktier och räntebärande värdepapper som anskaffats med avsikt att stadigvarande innehas i verksamheten, klassificeras som finansiella anläggningstillgångar. 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 samt av moderföretaget emitterade förlagsinsatser. 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, elpriserisker, samt för ränterisker i skuldportföljen. Säkringsinstrumenten utgörs av valutaterminskontrakt, kassamedel på tidsbunden inlåning (deposits) och valutakonton.

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 valutawaprar 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 valutaväxlingar. 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 ränteswaprar. Belopp som betalas eller mottas enligt ränteswapavtal redovisas löpande som ränteutäkt 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

Elderivat 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 anskaffningsvärdemetoden. 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. Moderföretaget redovisar emitterade förlagsinsatser som eget kapital och avkastningen som utdelning.

FASTSTÄLLANDE AV VERKLIGT VÄRDE

Lantmännens finansiella instrument är till största delen prissatta på officiella marknadsplatser och värdering har skett till officiella noterade priser. Detta gäller exempelvis råvaruterminer och energiderivat.

fortsättning not 1

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. Vid verkligt värde värderingen, främst vad gäller OTC derivat, tas hänsyn till både Lantmännens och motpartens bedömda kreditrisk utifrån officiella marknadsplatser för finansiella instrument.

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 tidsaspekten. Avsättning för garantiåtagande görs och beräknas utifrån tidigare års garantiutgifter och en bedömning av den framtida garantirisken. Avsättning görs när produkten eller tjänsten har sålts. Avsättning för omstruktureringsåtgärder görs när en detaljerad, formell plan för åtgärder finns och välgrundade förväntningar har skapats hos dem som kommer att beröras av åtgärderna. Inga avsättningar görs för framtida rörelseförkluster.

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Pensioner

Inom Lantmännen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner, varav 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 ersättningsarna utbetalas. Förvaltningsstillgångar i fonderade planer kan bara användas för att betala ersättningar enligt pensionsavtalen.

Den skuld som redovisas i balansräkningen utgör nettot av beräknat nuvärde av den förmånsbestämda förpliktelsen och verkligt värde på förvaltningstillgångarna knutna till förpliktelsen på balansdagen 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. Aktuariella vinster och förluster redovisas 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 del av pensionskulden. 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. De väsentligaste skillnaderna mot reglerna i IAS 19 är hur diskonteringsräntan fastställs och att förpliktelsen beräknas utifrån nuvarande lönenivå samt att aktuariella vinster och förluster redovisas i resultaträkningen omedelbart när de uppstår.

Ersättningar vid uppsägning

Avsättning för kostnader i samband med uppsägning av personal redovisas endast om företaget är förpliktigt att avsluta en anställning före normal pensionsavgång eller när ersättningar lämnas som ett erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång. Beräknat avgångsvederlag redovisas som avsättning när en detaljerad plan för åtgärden presenterats.

Rörlig lön

Reservationer för rörlig lön kostnadsförs löpande i enlighet med den ekonomiska innebörden i aktuella avtal.

SKATTER

Koncernens skattekostnad består av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Skatter redovisas i resultaträkningen utom då underliggande transaktion redovisas direkt mot eget kapital eller övrigt totalresultat, varvid tillhörande skatt också redovisas i eget kapital eller övrigt totalresultat. När det gäller insatsutdelning, återbäring och efterlikvid, som redovisas som utdelning i eget kapital, redovisas dock skatteeffekten på dessa skattemässigt avdragsgilla poster i resultaträkningen enligt de regler som gäller för skatteeffekter av utdelningar. Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år. Aktuell skatt inkluderar även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden på alla temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet och 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 joint venture/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.

Ränteintäkt redovisas fördelat över löptiden med tillämpning av effektivräntemetoden.

Royalty och liknande intäkter periodiseras i enlighet med den aktuella överenskomstens 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.

fortsättning not 1

INTÄKTSREDOVISNING SPANNMÅL

Hela den skörd av spannmål som Lantmännen köper in enligt avtal för ett skördeår betraktas som ett projekt ur säkeringssynpunkt. Projektet startar den 1 juli skördeåret och slutar när spannmålen för detta skördeår är slutsålt, dock senast per september påföljande år. Hela projektets resultat fördelas på detta sätt ut över projektets livslängd i förhållande till levererade kvantiteter, oavsett svängningar i faktiska försäljnings- och inköpspriser under löptiden. I de fall en förlust bedöms föreligga vid någon tidpunkt, resultatförs denna direkt.

Värdering av ineliggande spannmålslager görs utifrån de inköpspriser som ovan beskrivna principer ger vid varje bokslutstillfälle.

ÅTERBÄRING OCH EFTERLIKVID

Medlemmar i Lantmännen ek för kan erhålla återbäring på gjorda inköp från föreningen och maskinverksamheten samt efterlikvid på försäljning till föreningen. Storleken på återbäring och efterlikvid beslutas av styrelsen i slutet av året. Återbäring och efterlikvid utgör en del av den ekonomiska föreningens utdelning till sina medlemmar och redovisas i koncernen som utdelning.

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

Statliga stöd redovisas i balans och resultaträkningen när det föreligger rimlig säkerhet att de villkor som är förknippade med bidraget kommer att uppfyllas och att bidraget kommer att erhållas. Bidragen periodiseras, på samma sätt och över samma perioder, som de kostnader bidragen är avsedda att kompensera för. I de fall ett statligt stöd varken hänför sig till förvärv av tillgångar eller till 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 redovisar koncernbidrag enligt RFR2s alternativregel, vilket innebär att såväl erhållna som lämnade koncernbidrag redovisas som bokslutsdisposition.

Utbetalda aktieägartillskott redovisas i aktier och andelar, i den mån nedskrivning ej erfordras. Hos mottagaren redovisas 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 joint venture/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 Lantmännenkoncernen. 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.

Tillämpade kurser på koncernens viktigaste valutor:

MSEK	2014		2013	
	Genomsnittskurs	Balansdagens kurs	Genomsnittskurs	Balansdagens kurs
DKK	1,22	1,28	1,16	1,20
EUR	9,10	9,52	8,65	8,94
GBP	11,29	12,14	10,19	10,73
NOK	1,09	1,05	1,11	1,06
USD	6,86	7,81	6,51	6,51

Not 2 Viktiga bedömningar och antaganden för redovisningsändamål

Upprättandet av årsredovisningen enligt IFRS baseras i många fall på ledningens bedömningar och på uppskattningar och antaganden när de redovisade värdena på tillgångar och skulder fastställs. Dessa uppskattningar baseras på tidigare erfarenheter och de antaganden som görs bedöms vara rimliga och realistiska med hänsyn till de omständigheter som råder vid den aktuella tidpunkten. Faktiska utfall kan komma att skilja sig från de gjorda bedömningarna och uppskattningarna.

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 följer en övergripande beskrivning av de redovisningsprinciper där sådana uppskattningar och antaganden förväntas ha den största inverkan på Lantmännen koncernens redovisade finansiella ställning eller resultat. För uppgifter om redovisade värden på balansdagen hänvisas till balansräkningen med tillhörande 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 vid ändrat affärsklimat, beslut om avyttring eller nedläggning av verksamhet. Värdet på koncernens goodwill och övriga immateriella tillgångar uppgick vid årets utgång till 3 667 MSEK (3 408), vilket motsvarar 31 procent (31) av koncernens eget kapital. Nedskrivning av övriga tillgångar prövas så snart det finns en indikation på att det redovisade värdet på tillgången inte kan återvinnas.

I de flesta fall uppskattas värdet på tillgångarna med tillämpning av nuvärdesberäkning av förväntade framtida kassaflöden. Det framtida kassaflödet baseras på antaganden utifrån företagsledningens bästa uppskattning av de ekonomiska förutsättningar som kommer att föreligga under tillgångens återstående livslängd. Uppskattningarna överensstämmer med koncernens senast upprätaade långsiktiga finansiella plan. Nedskrivning görs om det beräknade nyttjandevärdet understiger det redovisade värdet.

De diskonteringsfaktorer som används vid beräkning av nuvärdet av de förväntade framtida kassaflödena är de vägda kapitalkostnaderna (WACC), som vid tidpunkten är fastställda att gälla inom koncernen, för de marknader där de kassagenererande enheterna bedriver verksamhet.

Andra uppskattningar avseende förväntade framtida utfall, och de diskonteringsräntor som använts, kan ge andra värden på tillgångarna än de tillämpade. Nedskrivningar kommenteras mer specifikt i not 6.

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder

Bedömningar görs för att bestämma uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder. Uppskjutna skattefordringar, som huvudsakligen är hänförliga till underskottsavdrag, redovisas som fordran när det bedöms sannolikt att de uppskjutna skattefordringarna kommer att kunna utnyttjas för avräkning mot framtida beskattningsbara vinster. Andra antaganden avseende utfallet på dessa framtida beskattningsbara vinster liksom förändrade skattesatser och skatteregler kan resultera i betydande skillnader i värderingen av uppskjutna skatter. För information om belopp med mera se not 11.

Pensioner

Värdet på pensionsförpliktelserna för förmånsbaserade pensionsplaner baseras på aktuariella 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, nämligen bostadsobligationer med lång löptid och där räntan extrapolerats att motsvara pensionsplanens duration. En sänkt diskonteringsränta ökar nuvärdet av pensionsskulden och kostnaden medan en höjd diskonteringsränta ger omvänd effekt. En förändring av diskonteringsräntan med 0,25 procent förändrar pensionsförpliktelserna med drygt 80 MSEK.

För information om belopp och ytterligare känslighetsanalyser se not 23.

Not 3 Segmentsredovisning

INFORMATION OM RÖRELSESEGMENT

Räkenskapsåret 2014 MSEK	Division Lantbruk	Division Maskin	Division Energi	Division ¹⁾ Livsmedel	Lantmännen Fastigheter	Övrig verksamhet	Koncern- gemensamt	Summa koncernen
Nettoomsättning								
Extern försäljning	8 928	9 467	2 967	11 137	132	35	-	32 666
Intern försäljning	1 409	17	92	43	262	473	-2 296	0
Summa nettoomsättning	10 337	9 484	3 059	11 180	394	508	-2 296	32 666
Rörelseresultat per segment	6	181	72	442	212	-220	760	1 453
<i>Varav resultatandel i joint venture/ intresseföretag</i>	<i>59</i>	<i>-</i>	<i>2</i>	<i>41</i>	<i>0</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>102</i>
Finansiella intäkter								118
Finansiella kostnader								-229
Årets skattekostnad								-117
Årets resultat								1 225
Övriga upplysningar								
Tillgångar	3 483	2 889	1 254	8 563	1 571	1 485	-661	18 584
Kapitalandel i joint venture/intresseföretag	1 081	-	193	217	8	13	-	1 512
Ofördelade tillgångar	-	-	-	-	-	-	-	7 035
Summa tillgångar	4 564	2 889	1 447	8 780	1 579	1 498	-661	27 131
Skulder	372	1 042	197	1 030	221	2 187	-661	4 388
Ofördelade skulder								10 867
Eget kapital								11 876
Summa skulder och eget kapital	372	1 042	197	1 030	221	2 187	-661	27 131
Investeringar	126	414	43	368	123	13	-	1 087
Av- och nedskrivningar	-114	-285	-83	-566	-39	-16	-	-1 103

¹⁾ Intresseföretaget Scandi Standard ingick i divisionen till och med maj 2014.

fortsättning not 3

INFORMATION OM RÖRELSESEGMENT

Räkenskapsåret 2013 MSEK	Division Lantbruk	Division Maskin	Division Energi	Division Livsmedel ^{1) 2)}	Lantmännen Fastigheter	Övrig verksamhet ²⁾	Koncern- gemensamt	Summa koncernen
Nettoomsättning								
Extern försäljning	8 602	8 908	3 601	12 544	121	26	-	33 802
Intern försäljning	1 692	26	122	49	243	415	-2 547	0
Summa nettoomsättning	10 294	8 934	3 723	12 593	364	441	-2 547	33 802
Rörelseresultat per segment	67	255	-846	373	190	-222	272	89
<i>Varav resultatandel i joint venture/ intresseföretag</i>	<i>69</i>	<i>-</i>	<i>2</i>	<i>69</i>	<i>-1</i>	<i>1</i>	<i>-</i>	<i>140</i>
Finansiella intäkter								333
Finansiella kostnader								-337
Årets skattekostnad								15
Årets resultat								100
Övriga upplysningar								
Tillgångar	3 720	3 047	1 711	8 100	1 364	1 335	-523	18 754
Kapitalandel i joint venture/intresseföretag	989	-	12	439	9	11	-	1 460
O fördelade tillgångar								5 787
Summa tillgångar	4 709	3 047	1 723	8 539	1 373	1 346	-523	26 001
Skulder	413	925	223	893	110	2 197	-525	4 236
O fördelade skulder								10 721
Eget kapital								11 044
Summa skulder och eget kapital	413	925	223	893	110	2 197	-525	26 001
Investeringar	141	415	83	307	75	22	-	1 043
Av- och nedskrivningar	-136	-233	-971	-661	-33	-70	-	-2 104

¹⁾ Kronfågelgruppen ingick i divisionen till och med maj 2013 och intresseföretaget Scandi Standard från och med juni 2013.

²⁾ Intresseföretaget Viking Malt tillhör från 2014 division Livsmedel. Jämförande siffror 2013 har uppdaterats.

INFORMATION OM GEOGRAFISKA OMRÅDEN

MSEK	2014		2013	
	Extern försäljning	Anläggningstillgångar	Extern försäljning	Anläggningstillgångar
Sverige	16 028	5 382	16 592	5 222
Danmark	3 678	2 426	4 526	2 373
Tyskland	3 541	1 036	3 068	1 296
Norge	2 749	354	3 776	383
Storbritannien	1 364	1 048	1 493	960
Nederländerna	819	18	801	17
Finland	555	263	313	224
Belgien	469	1 244	463	1 187
Polen	461	131	422	126
Spanien	423	0	99	0
Ryssland	341	16	360	33
Frankrike	324	0	156	0
Baltikum	243	20	244	38
Övriga Europa	536	46	643	59
USA	910	373	716	287
Övriga världen	225	0	130	0
Summa	32 666	12 357	33 802	12 205

Ingen av Lantmännens kunder står för 10 procent, eller mer, av koncernens totala omsättning.

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 joint venture/intresseföretag.

Lantmännens verksamhet är operativt indelad i fyra divisioner samt verksamheten i Lantmännen Fastigheter.

Koncernens operativa struktur och den interna rapporteringen till koncernledning och styrelse sammanfaller. Divisionerna samt Lantmännen Fastigheter

motsvarar således koncernens segment. Uppdelningen 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 används 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.

fortsättning not 3

Ansvaret 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, avsättningar 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 fränsett investeringar i korttidsinventarier och förvärv av företag.

Koncernen består av fyra divisioner med olika inriktning samt av Lantmännen Fastigheter. I övrig verksamhet ingår bland annat 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 starkt och konkurrenskraftigt lantbruk hos Lantmännens ägare. Divisionen köper och säljer spannmål samt förädlar, utvecklar och marknadsför produkter inom foder, växtodling och utsäde. Inom divisionen ingår koncernens internationella lantbruksverksamhet i form av andelar i joint venture/intresseföretag.

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 drivmedelsetanol, fjärrvärme, alkylatbensin samt sprit till dryckesindustrin.

I divisionen ingår även koncernens joint venture/intresseföretag inom energiområdet.

Division Livsmedel samlar koncernens enheter för livsmedelsproduktion och konsumentprodukter. Verksamheten är indelad i tre affärsområden:

- Lantmännen Cerealia; som utvecklar, tillverkar och säljer främst spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli, pasta och pannkakor men även färdiglagade rätter samt bönor och linser. Produkterna distribueras genom dagligvaruhandeln, restauranger, storköket, 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 Doggy; som utvecklar och tillverkar hund- och kattmat i form av både torrfoder och våtmat.

I divisionen ingår även koncernens intresseföretag inom livsmedelsområdet.

Lantmännen Fastigheter arbetar dels med att optimera lokalanvändningen i koncernens egna industriverksamheter, men också med professionell uthyrning och förvaltning för externa kunder. En annan viktig del av verksamheten är fastighetsutveckling, det vill säga att köpa, förädla och sälja fastigheter.

Not 4 Intäkternas fördelning

MSEK	2014	2013
Nettoomsättning		
Varuförsäljning	31 687	32 865
Tjänsteuppdrag	55	139
Entreprenaduppdrag	407	370
Uthyrningsverksamhet, maskiner	232	170
Uthyrningsverksamhet, lokaler	132	120
Royalty	127	114
Övrigt	26	24
Summa	32 666	33 802
Övriga rörelseintäkter		
Realisationsvinster	861	467
Statliga stöd	10	7
Övrigt	316	342
Summa	1 187	816

I realisationsvinster ingår vinster från försäljning av aktier i Scandi Standard, i samband med börsintroduktion av bolaget, med 584 MSEK (inklusive en omvärderingseffekt på kvarvarande aktier i bolaget på 248 MSEK), försäljning av den tyska och polska växtförädlings- och utsädesverksamheten med 147 MSEK samt vinster från försäljning av fastigheter med 51 MSEK (41). I jämförelsetalet avseende 2013 ingår vinst från försäljning av Kronfågelgruppen med 425 MSEK.

Not 5 Anställda och personalkostnader

Medelantal anställda	2014	varav kvinnor	2013	varav kvinnor
Koncernen				
Sverige	3 702	27 %	4 082	28 %
Danmark	1 253	28 %	1 504	28 %
Tyskland	688	21 %	726	24 %
Storbritannien	634	22 %	669	24 %
Norge	433	30 %	440	31 %
Polen	422	36 %	446	36 %
Belgien	384	30 %	380	30 %
Ukraina	241	57 %	241	57 %
USA	201	34 %	207	29 %
Ryssland	147	52 %	168	51 %
Ungern	59	52 %	72	53 %
Finland	57	19 %	63	18 %
Estland	35	18 %	35	17 %
Nederländerna	20	10 %	17	12 %
Litauen	12	8 %	11	8 %
Lettland	10	24 %	61	19 %
Spanien	8	64 %	7	57 %
Frankrike	5	9 %	4	0 %
Totalt i koncernen	8 311	28 %	9 133	29 %
Moderföretaget				
Sverige	1 161	35 %	1 262	36 %
Totalt i Moderföretaget	1 161	35 %	1 262	36 %

fortsättning not 5

Personalkostnader MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2014	2013	2014	2013
Löner och ersättningar, styrelser och vd:ar - varav rörlig del	79 9	69 4	10 3	7 2
Löner och ersättningar, övriga anställda	3 405	3 584	622	617
Sociala kostnader	786	817	220	219
Pensionskostnader ¹⁾	246	282	77	75
Övriga personalkostnader	225	186	25	32
Summa	4 741	4 938	954	950

¹⁾ Av koncernens pensionskostnader avser 7 MSEK (6) gruppen styrelser och vd. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgick till 1 MSEK (12). Av Moderföretagets pensionskostnader avser 4 MSEK (3) gruppen styrelse och vd. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgick till 0 MSEK (0).

Könsfördelning i företagsledningen Andelen kvinnor, %	Koncernen		Moderföretaget	
	2014	2013	2014	2013
Styrelser	9	11	15	15
Övriga ledande befattningshavare	24	26	20	25

LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare som redovisas i denna not avses Lantmännens koncernledning bestående av verkställande direktören (vd) tillika koncernchef, vice verkställande direktören (vvd), tre divisionschefer, två affärsområdeschefer samt tre chefer för gemensamma funktioner. Medlemmar i koncernledningen kan vara anställda i moderföretaget eller i dotterföretag. Under 2014 har sammansättningen av ledande befattningshavare ökat med 2 personer, från 8 personer vid årets början till 10 personer vid årets utgång. Under året har samtidigt en av befattningshavarna som ingick i ledningen vid årets början utsetts till vice verkställande direktör. Under 2013 var motsvarande siffra 8 personer vid årets ingång och 8 personer vid dess utgång.

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 och vice vd, samt att i samråd med vd, bereda förslag till ersättningsvillkor avseende ersättningar till koncernledningen inför vds beslut.

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 2014

Föreningsstämman fattar beslut om ersättning till styrelsen för perioden fram till nästa föreningsstämma. Ersättningen fördelas på fast årsarvode respektive timarvode. Föreningsstämmans beslut om fast arvode är fördelat på ordförande, vice ordförande respektive övriga ledamöter i styrelsen.

Föreningsstämman fastställer riktlinjerna för ersättning till koncernledningen på förslag av styrelsen. 2013 års föreningsstämma fastställde de riktlinjer som tillämpats under 2014.

Lantmännens ersättningsstruktur för koncernledningen 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 ett koncernövergripande program för rörlig lön, som för 2014 omfattade samtliga i koncernledningen utom chefen för division Lantbruk. Beslut om målgrupp och riktlinjer för rörlig lön tas årligen, vad gäller koncernledningen, av föreningens stämma och vad gäller övriga av Lantmännens styrelse. För 2014 består programmet av kvantitativa och kvalitativa mål. De kvantitativa (finansiella) målen representerar 75 procent av maximal rörlig lön och är kopplade till det ekonomiska värde som operativa enheter tillför Lantmännen. De kvalitativa (individuella) målen representerar 25 procent.

Maximal rörlig lön som skulle kunna utgå till Lantmännens koncernledning för 2014 var 30 procent av avtalad fast lön, före lönevaxling, vid full måluppfyllelse. Utfall framgår av tabellen nedan.

Total maximal rörlig lön som skulle kunnat utgå för 2014, avseende samtliga anställda med rätt till rörlig lön inom koncernen, uppgick till cirka 30 MSEK, exklusive sociala kostnader. 2014 års rörliga lön har beräknats till 21 MSEK, exklusive sociala kostnader.

Pensioner

Lantmännen erbjuder koncernledningen tjänstepensioner i enlighet med nationell praxis, lokala avtal, och andra regleringar.

Majoriteten av koncernledningen har löften om pension efter 65 år. Det finns idag tre olika huvudprinciper för intjänande av pension för Lantmännens koncernledning, som alla utom en har sin anställning i Sverige:

- Intjänande av tjänstepension enligt avtal om ITP i Sverige med pensionsmedförande lön maximerad till 30 inkomstbasbelopp där sjukförmåner utgår enligt avtal om ITP, samt där det görs en premieavsättning motsvarande 30 procent på lönedelar över 30 inkomstbasbelopp. Inom ramen för premien väljer den anställde själv fördelningen mellan ålders-, efterlevandepension och sjukförmåner.
- Intjänande av tjänstepension enligt avtal för ITP i Sverige upp till 7,5 inkomstbasbelopp där sjukförmåner utgår enligt avtal om ITP, samt där det görs en premieavsättning motsvarande 30 procent på lönedelar över 7,5 inkomstbasbelopp. Vice vd intjänar pension enligt detta upplägg.
- en avgiftsbestämd pension med en premie om 10-30 procent av den pensionsmedförande lönen. Vd/koncernchef erhåller en avgiftsbestämd pension med en premie om 30 procent av den pensionsmedförande lönen.

Samtliga befattningshavare utom två har pensionsålder vid 65 år, inklusive vd/koncernchef och vice vd, och tjänar in pension enligt någon av de huvudprinciper, som beskrivs ovan. Två befattningshavare har löften om pension före 65 år. En befattningshavare har fått utfästelse om pension vid 63 års ålder. Pensionen intjänas i form av en förmånsbestämd pension motsvarande 60 procent av en tidigare fastställd pensionsmedförande lön. För det fall befattningshavaren väljer att vara kvar i tjänst t om 65 års ålder, intjänas löften om pension från 63 till 65 år, enligt ITP-planen. En befattningshavare har fått utfästelse om pension från 60 år och förmånerna är enligt ITP planen. Utöver detta avsätts en fast premie som ej indexuppräknas.

Övriga förmåner

Lantmännen erbjuder – utöver fast lön, rörlig lön och pension – övriga förmåner i form av tjänstebil, trygghetsförsäkring vid arbetsskada samt tjänstegrupplivförsäkring i enlighet med lokala avtal och regler. Härutöver har medlemmar i koncernledningen rätt till privat sjukvårdsförsäkring samt en kompletterande sjukförsäkring som kan ge ersättning på lönedelar upp till 50 inkomstbasbelopp. För länder utanför Sverige erbjuds motsvarande förmåner i enlighet med nationell praxis och lagstiftning.

fortsättning not 5

Avgångsvederlag/upsägning

Mellan Lantmännen och vd/koncernchef samt vice vd gäller en uppsägningstid om sex månader från den anställdes sida och sex månader från Lantmännens sida. Vid uppsägning från Lantmännens sida erhålls lön under uppsägningstiden motsvarande fast lön och övriga förmåner (inklusive tjänstepension och försäkringar), därutöver utgår ett avgångsvederlag på tolv månaders fast lön,

där full avräkning sker för eventuell lön från ny arbetsgivare. Övriga koncernledningsmedlemmar har en uppsägningstid om sex månader vid uppsägning på såväl egen som på Lantmännens begäran. Vid uppsägning på Lantmännens begäran utgår även ett avgångsvederlag på sex eller tolv månaders fast lön varav samtliga har full avräkning vid inkomst från annan anställning under tid för utbetalning av avgångsvederlag.

Löner och ersättningar till ledande befattningshavare 2014

TSEK	Styrelse- arvoden	Fast lön ⁴⁾	Rörlig lön ⁵⁾	Pension ⁴⁾	Övriga förmåner ⁶⁾	Summa 2014
Stämvalda styrelseledamöter i Lantmännen ek för, enligt specifikation nedan ¹⁾	4 315					4 315
Vd/Koncernchef Per Olof Nyman		5 292	1 904	3 104	118	10 418
Vice vd Per Arvidsson ²⁾		2 040	600	541	108	3 289
Koncernledning, övriga ³⁾		18 836	3 877	5 762	836	29 311
	4 315	26 168	6 381	9 407	1 062	47 333

Löner och ersättningar till ledande befattningshavare 2013

TSEK	Styrelse- arvoden	Fast lön ⁴⁾	Rörlig lön ⁵⁾	Pension ⁴⁾	Övriga förmåner ⁶⁾	Summa 2013
Stämvalda styrelseledamöter i Lantmännen ek för, enligt specifikation nedan ¹⁾	4 433					4 433
Vd/Koncernchef Per Olof Nyman		5 069	1 721	3 045	113	9 948
Koncernledning, övriga ³⁾		15 731	2 655	4 814	816	24 016
	4 433	20 800	4 376	7 859	929	38 397

Arvoden till styrelsen ¹⁾

TSEK	2014	2013
Bengt-Olov Gunnarson ⁷⁾	888	905
Nils Lundberg ⁸⁾	549	546
Helle Kruse Nielsen	400	418
Lena Philipson ⁹⁾	409	296
Ulf Gundemark	400	399
Per Lindahl	459	448
Thomas Magnusson	406	399
Hans Wallemyr	400	461
Björn Wallin	404	419
Anitra Steen ¹⁰⁾	0	142
Summa	4 315	4 433

- Här inkluderas ersättning från såväl Lantmännen ek för som från övriga koncernföretag och avser såväl fast årsarvode som timarvode.
- Utsedd till vice vd i maj 2014. Under 2013 har ingen vice vd varit utsedd.
- I övrig koncernledning ingår 8 personer vid årets utgång (7), genomsnittligt under året uppgick antalet till 7,2 (7). Lämnade uppgifter avseende koncernledning avser endast de personer som ingår i ledningen för Lantmännenkoncernen.
- Vissa medlemmar i koncernledningen har rätt till växling mellan fast lön och pension, inom ramen för gällande skattelagstiftning.
- Avser estimerad rörlig lön för respektive år, att utbetala påföljande år. Estimerad rörlig lön för 2013 överensstämmer med verkligt utfall.
- Huvudsakligen bilförmåner, övriga förmåner är till exempel sjukvårdsförsäkring och kostförmån.
- Styrelsens ordförande
- Vice ordförande i styrelsen
- Från och med 2013-05-06
- Till och med 2013-05-06

Not 6 Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar

MSEK	2014	2013
Avskrivningar		
Byggnader och mark	121	137
Maskiner och andra tekniska anläggningar	748	803
Inventarier, verktyg och installationer	78	92
Förvaltningsfastigheter	7	5
Immateriella tillgångar	101	105
Summa	1 055	1 142
Nedskrivningar, återförda nedskrivningar		
Byggnader och mark	1	219
Maskiner och andra tekniska anläggningar	35	623
Inventarier, verktyg och installationer	6	12
Goodwill	-	39
Varumärken med obestämbart nyttjandeperiod	6	-
Övriga immateriella tillgångar	-	69
Summa	48	962

Totala av- och nedskrivningar

MSEK	2014	2013
Byggnader och mark	122	356
Maskiner och andra tekniska anläggningar	783	1 426
Inventarier, verktyg och installationer	84	104
Förvaltningsfastigheter	7	5
Goodwill	0	39
Varumärken med obestämbart nyttjandeperiod	6	0
Övriga immateriella tillgångar	101	174
Summa	1 103	2 104

Nedskrivningarna fördelade per division

MSEK	2014	2013
Division Lantbruk		
- som en effekt av beslut om omstrukturering	5	21
Division Energi		
- från årlig prövning av nedskrivningsbehov	-	800
Division Livsmedel		
- som en effekt av beslut om omstrukturering	37	88
Övrig verksamhet		
- som en effekt av beslut om omstrukturering	6	53
Summa	48	962

För ytterligare detaljer se även ► not 12, 13 och 14.

fortsättning not 6

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 tertial tre, 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. Nyttjandevärdet motsvarar nuvärdet av de bedömda framtida kassaflöden som förväntas genom att använda tillgången. Årets beräkningar grundar sig på beslutade budgetar för år 2015 och beslutade strategiska planer för åren 2016 och 2017. Beräkningen av nyttjandevärdet baseras i övrigt på vad ledningen anser vara rimliga marknadsmässiga antaganden och omfattar förväntade framtida kassaflöden för den existerande verksamheten, där tillväxten efter 2017 antagits bli svag, för merparten av verksamheterna cirka 1 procent per år.

De diskonteringsfaktorer som använts vid nuvärdesberäkningen av de förväntade framtida kassaflödena motsvarar de aktuella långsiktiga avkastningskraven, före skatt, som fastställts för verksamheterna i de kassagenererande enheterna. Vid fastställande av diskonteringsfaktorn 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 och fastighetsverksamheten.

Årets prövning av värdet på goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod resulterade inte i någon nedskrivning. 2013 gjordes nedskrivning av goodwill och anläggningstillgångar avseende Lantmännen Agroetanol med 800 MSEK.

Av koncernens totala värde avseende goodwill och övriga tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod står affärsområde Lantmännen Unibake för huvuddelen, 87 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 769 MSEK. Vid en ökning av diskonteringsräntan med 2 procentenhet skulle nedskrivningsbehov uppstått, alla andra antaganden oförändrade.

Övriga enheter med goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod låg vid årets nedskrivningsprövning inom gränsen för beräknat nyttjandevärde.

Övriga nedskrivningar av anläggningstillgångar som har genomförts under året var en effekt av fattade beslut om omstruktureringar och inte ett resultat av att värdet på tillgångar i kassagenererande enheter prövats.

Not 7 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	2014	2013
<i>Ernst & Young</i>		
Revisionsuppdrag	14	16
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	0
Skatterådgivning	4	5
Övriga tjänster	2	1
Totalt	20	22
<i>Övriga revisorer</i>		
Revisionsuppdrag	1	2
Andra uppdrag	0	2
<i>Förtroendevalda</i>		
Revisionsuppdrag	1	1

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisning, koncernredovisning, bokföring och styrelsens och vd:s förvaltning samt övriga arbetsuppgifter som det ankommer på företagets revisorer att utföra. I revisionsuppdraget ingår även rådgivning och annat biträde som är en följd av de iakttagelser som gjorts vid granskningen eller inom ramen före de övriga arbetsuppgifter som ingår under revisionsuppdraget.

Not 8 Finansiella intäkter och kostnader

MSEK	2014			2013		
	Intäkter	Kostnader	Summa	Intäkter	Kostnader	Summa
Innehav värderade till verkligt värde						
Utdelning	3	-	3	2	-	2
Realisationsresultat	0	-	0	1	-	1
			3			3
Lånefordringar och kundfordringar						
Räntor, fordringar medlemmar	55	-	55	66	-	66
Räntor, övriga	61	-	61	74	-	74
			116			140
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning¹⁾						
Realisationsresultat	-	-	-	144	-	144
Nedskrivning, återförd nedskrivning	-22	-	-22	-	-	-
			-22			144
Derivat som används i säkringsredovisning						
Räntor valutaterminer och -swapar	22	-22	0	45	-44	1
Ineffektivitet i finansiella säkringar	-1	0	-1	1	-1	0
			-1			1
Övriga finansiella skulder						
Räntekostnader, pensionsplaner	-	-4	-4	-	-15	-15
Räntekostnader, skulder till medlemmar	-	-53	-53	-	-66	-66
Räntekostnader, skulder till allmänheten	-	-25	-25	-	-30	-30
Räntekostnader, upplåning	-	-93	-93	-	-112	-112
Övriga kostnader, upplåning	-	-9	-9	-	-25	-25
Övriga räntekostnader	-	-16	-16	-	-42	-42
Valutaeffekter	-	-7	-7	-	-2	-2
			-207			-292
Summa	118	-229	-111	333	-337	-4

¹⁾ Årets nedskrivning avseende Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning avsåg aktier i Mackmyra Svensk Whisky. Föregående års realisationsresultat avsåg försäljning av aktier i Swedbank, Cloetta och VK Mühlen.

Not 9 Jämförelsestörande poster

Koncernens resultat påverkas av vissa poster av jämförelsestörande karaktär. En sammanställning över dessa poster framgår nedan. Se även förvaltningsberättelsen på ► sidan 74. Som jämförelsestörande poster definieras poster av engångskaraktär som inte har direkt samband med den planerade framtida verksamheten och som, i varje enskilt fall, ligger utanför beloppsintervallet +/- 30 MSEK.

MSEK	2014	2013
Realisationsvinst vid försäljning av verksamheter	731	363
Jämförelsestörande poster i Övriga rörelseintäkter	731	363
Nedskrivning av anläggningstillgångar	-40	-923
Nedskrivning av goodwill	-	-39
Omstruktureringskostnader	-89	-117
SUMMA Jämförelsestörande poster i Rörelseresultat	602	-716
Jämförelsestörande poster i Finansiella intäkter och kostnader		
Realisationsvinster vid försäljning av kapitalplaceringsaktier	-	118
Summa	0	118
Summa jämförelsestörande poster i Resultat efter finansiella poster	602	-598
Skatteeffekt av jämförelsestörande poster	28	203
Summa jämförelsestörande poster i Årets resultat	630	-395

Jämförelsestörande rörelseposter fördelat per segment/division 2014

MSEK	Nedskrivning av anläggningstillgångar	Omstruktureringskostnader	Övrigt	Summa
Division Lantbruk	-	-50	-	-50
Division Livsmedel	-40	-39	-	-79
Övrig verksamhet	-	-	731	731
Summa	-40	-89	731	602

Inom division Lantbruk avsåg kostnaderna strukturåtgärder för att nå en ändamålsenlig organisation och stärkt konkurrenskraft för divisionen.

Inom division Livsmedel avsåg kostnaderna fortsatt effektivisering av produktionsplattformen inom affärsområde Unibake.

Övrig verksamhet avsåg realisationsvinster i samband med börsintroduktionen av Scandi Standard samt avyttringen av Lantmännens tyska och polska verksamhet inom växtförädling och utsäde.

Jämförelsestörande rörelseposter fördelat per segment/division 2013

MSEK	Nedskrivning av anläggningstillgångar	Omstruktureringsskostnader	Övrigt	Summa
Division Lantbruk	-21	-17	-	-38
Division Energi	-800	-	-	-800
Division Livsmedel	-88	-42	-	-130
Övrig verksamhet	-53	-58	363	252
Summa	-962	-117	363	-716

Inom division Lantbruk avsåg kostnaderna strukturåtgärder till följd av åtgärdsprogrammet "Ett arbetssätt".

Inom division Energi avsåg kostnaderna nedskrivning av tillgångar hänförliga till Agroetanols verksamhet och var en effekt av den årliga nedskrivningsprövningen.

Inom division Livsmedel avsåg kostnaderna strukturåtgärder för att marknadsanpassa verksamheten inom affärsområdena Lantmännen Unibake och Lantmännen Doggy.

Inom Övrig verksamhet avsåg kostnaderna bland annat strukturåtgärder vid huvudkontoret medan det positiva resultatet avsåg realisationsvinster från försäljning av Kronfågelgruppen och kvarnverksamheten i Lettland.

Not 10 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet

MSEK	2014	2013
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	-67	34
Valutakursdifferenser på finansiella poster	-7	-15
SUMMA	-74	19
<i>Kursdifferenser i rörelseresultatet inkluderar i:</i>	2014	2013
Nettoomsättning	0	0
Varukostnader	-77	36
Övriga rörelseintäkter / rörelsekostnader	10	-2
Summa	-67	34

Not 11 Skatter

MSEK	2014	2013
Skatt på årets resultat		
Aktuell skattekostnad (-)/skatteintäkt (+)		
Periodens skattekostnad/intäkt	-126	-114
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	5	-14
Summa aktuell skatt	-121	-128
Uppskjuten skattekostnad (-)/skatteintäkt (+)		
Uppskjuten skatt från förändringar i temporära skillnader	-7	69
Uppskjuten skatt till följd av ändrade skattesatser	2	3
Uppskjuten skatteintäkt i aktiverat underskottsavdrag	34	170
Utnyttjande av tidigare aktiverade underskottsavdrag	-3	-20
Nedskrivningar av tidigare aktiverat underskott	-22	-79
Summa uppskjuten skatt	4	143
Summa redovisad skattekostnad	-117	15

Avstämning av effektiv skatt	2014		2013	
	Procent	MSEK	Procent	MSEK
Resultat före skatt		1 342		85
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	22,0	-295	22,0	-19
Poster som påverkat skattemässigt resultat och dessas påverkan på den effektiva skatten:				
Nedskrivning av koncernmässig goodwill	-	-	11	-9
Ej avdragsgilla kostnader	4	-48	13	-11
Skattefria realisationsresultat	-13	178	-100	85
Andra ej skattepliktiga intäkter	0	4	-4	3
Under året uppkommet underskottsavdrag, ej aktiverat som uppskjuten skattefordran	1	-19	34	-29
Utnyttjande av tidigare års ej aktiverade underskottsavdrag	-1	20	-14	12
Nedskrivning av tidigare aktiverat underskott	2	-22	93	-79
Effekt av särskilda skatteregler för ekonomiska föreningar ¹⁾	-5	62	-68	58
Skatt hänförlig till tidigare år	0	5	16	-14
Effekt av ändrade skattesatser och skatteregler	0	2	-4	3
Återläggning resultat joint venture/ intresseföretag	-2	22	-36	31
Övrigt	2	-26	19	-16
Redovisad effektiv skatt	9	-117	-18	15

¹⁾ 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. Återbäring och efterlikvid är vidare skattemässigt avdragsgilla kostnader, men redovisas inte över resultaträkningen i koncernen utan som utdelning.

Årets effektiva skattesats har påverkats främst av ej skattepliktiga realisationsresultat samt av de särskilda reglerna för ekonomiska föreningar avseende utdelning samt återbäring och efterlikvid.

Skatteposter som redovisats via övrigt totalresultat

MSEK	2014	2013
Uppskjuten skatt		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	70	-68
Kassafödersäkringar	-1	-2
Finansiella tillgångar som kan säljas	-	23
Summa	69	-47
Aktuell skatt		
Aktuell skatt i säkring av nettoinvesteringar	38	23
Summa skatteeffekter i övrigt totalresultat	107	-24

fortsättning not 11

Uppskjuten skattefordran/skatteskuld	2014			2013		
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
MSEK						
Koncernen						
Byggnader och mark	66	153	-87	71	113	-42
Maskiner och inventarier	79	330	-251	76	309	-233
Immateriella tillgångar	-	105	-105	-	102	-102
Kundfordringar	5	-	5	4	-	4
Pensionsavsättningar	124	-	124	41	-	41
Övriga avsättningar	45	-	45	29	-	29
Underskottsavdrag	314	-	314	306	-	306
Övrigt	136	59	77	124	55	69
Summa	769	647	122	651	579	72
Kvittning av fordringar/skulder	-447	-447	0	-428	-428	0
Summa, netto uppskjuten skattefordran	322	200	122	223	151	72

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder som avser samma skattemyndighet har kvittats mot varandra.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag 2014

MSEK	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat mot övrigt totalresultat	Förändringar vid förvärv/avyttring av företag	Omklassificering	Omräknings-differenser	Belopp vid 2014 års utgång
Koncernen							
Byggnader och mark	-42	-21	-	-21	0	-3	-87
Maskiner och inventarier	-233	-21	-	10	1	-8	-251
Immateriella tillgångar	-102	-1	-	-	-	-2	-105
Kundfordringar	4	1	-	-	-	0	5
Pensionsavsättningar	41	13	70	-	-	0	124
Övriga avsättningar	29	15	-	-	-	1	45
Underskottsavdrag	306	7	-	-	-	1	314
Övrigt	69	11	-1	-	-6	4	77
Summa	72	4	69	-11	-5	-7	122

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag 2013

MSEK	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat mot övrigt totalresultat	Förändringar vid förvärv/avyttring av företag	Omklassificering	Omräknings-differenser	Belopp vid 2013 års utgång
Koncernen							
Byggnader och mark	-30	57	-	-70	-	1	-42
Maskiner och inventarier	-197	21	-	-56	-	-1	-233
Immateriella tillgångar	-118	18	-	-2	2	-2	-102
Kundfordringar	5	-1	-	-	-	-	4
Pensionsavsättningar	104	-	-68	-	5	0	41
Övriga avsättningar	34	-6	-	-	2	-1	29
Underskottsavdrag	243	62	-	-	-	1	306
Övrigt	51	-8	21	3	0	2	69
Summa	92	143	-47	-125	9	0	72

Underskottsavdrag

Vid utgången av året hade koncernen underskottsavdrag på 2 255 MSEK (2 234), varav 1 395 MSEK (1 354) beaktats vid beräkning av uppskjuten skatt.

De underskottsavdrag som inte beaktats avser huvudsakligen underskottsavdrag i tysk och svensk verksamhet. 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 860 MSEK (880) och förfaller enligt följande:

MSEK	2014	2013
2014	-	1
2015	-	1
2016	-	1
2017 och senare	35	6
	35	9
Obegränsad livslängd	825	871
Summa	860	880

Not 12 Materiella anläggningstillgångar

MSEK	Mark och markanläggningar		Byggnader		Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Akkumulerade anskaffningsvärden	750	786	4 131	4 233	13 357	13 403	1 558	1 569	227	234	20 023	20 225
Akkumulerade avskrivningar	-87	-99	-1 942	-1 874	-9 083	-8 911	-1 226	-1 246	-10	-10	-12 348	-12 140
Akkumulerade nedskrivningar	-49	-49	-198	-212	-779	-748	-37	-36	-	-	-1 063	-1 045
Bokfört värde	614	638	1 991	2 147	3 495	3 744	295	287	217	224	6 612	7 040
Bokfört värde vid årets början	638	587	2 147	2 425	3 744	4 853	287	373	224	424	7 040	8 662
Investeringar ¹⁾	0	1	21	22	457	494	42	38	486	406	1 006	961
Företagsförvärv	0	118	35	117	41	3	7		0	-	83	238
Företagsförsäljningar	-37	-7	-100	-194	-79	-421	-18	-58	-9	-100	-243	-780
Försäljningar och utrangeringar	-18	-3	-21	-18	-317	-111	-1	-2	-	-	-357	-134
Årets avskrivning enligt plan	-4	-8	-117	-129	-748	-803	-78	-92	-	-	-947	-1 032
Årets nedskrivningar	0	-48	-1	-171	-35	-625	-6	-12	-	-	-42	-856
Under året återförda nedskrivningar	-	-	-	-	0	2	-	-	-	-	0	2
Omklassificeringar	20	0	-48	75	313	307	58	38	-487	-506	-144	-86
Omräkningsdifferenser	15	-2	75	20	119	45	4	2	3	-	216	65
Bokfört värde	614	638	1 991	2 147	3 495	3 744	295	287	217	224	6 612	7 040
Leasing, MSEK												
Tillgångar som innehas under finansiella leasingavtal ingår med ett redovisat värde om	0	0	67	66	325	274	29	22	0	0	421	362

¹⁾ I årets investeringar ingår inga aktiverade räntor.

Statliga stöd har reducerat årets investeringar i inventarier med 0 MSEK (11), och pågående nyanläggningar med 0 MSEK (0). Vid årsskiftet fanns kontraktuella åtaganden avseende investeringar i materiella anläggningstillgångar uppgående till 100 MSEK (225).

För ytterligare upplysningar om av- och nedskrivningar se ► not 6.

För ytterligare upplysningar om leasing se ► not 28 avseende leasingåtaganden och ► not 29 avseende kundfinansiering.

Not 13 Förvaltningsfastigheter

MSEK	Mark		Byggnader		Summa förvaltningsfastigheter	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Akkumulerade anskaffningsvärden	105	66	646	413	751	479
Akkumulerade avskrivningar	-11	-12	-174	-170	-185	-182
Bokfört värde	94	54	472	243	566	297
Bokfört värde vid årets början	54	57	243	209	297	266
Förvärv	12	0	103	0	115	0
Investeringar i fastigheterna	18	0	43	0	61	0
Försäljningar och utrangeringar	-4	-6	-15	-30	-19	-36
Årets avskrivning enligt plan	0	0	-7	-5	-7	-5
Omklassificeringar	14	3	105	69	119	72
Bokfört värde	94	54	472	243	566	297

Fastigheter där mindre än 10 procent av lokalytan utnyttjas för Lantmännenkoncernens egen verksamhet klassificeras som förvaltningsfastigheter i koncernen.

För ytterligare upplysningar om leasing se ► not 29 avseende kundfinansiering.

fortsättning not 13

Verkligt värde och dess förändring

MSEK	2014	2013
Verkligt värde vid årets början	724	585
Förvärv	115	0
Investeringar i fastigheterna	61	13
Försäljningar och utrangeringar	-61	-73
Värdeförändringar	8	42
Omklassificeringar	119	157
Verkligt värde vid årets slut	966	724

Samtliga förvaltningsfastigheter har värderats enligt värderingshierarki 3, det vill säga utifrån icke observerbara indata och enligt de metoder som beskrivs nedan. Verkligt värde har fastställts baserat på interna bedömningar. Avstämning har 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	2014	2013
Hysesintäkter	85	70
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll		
- Fastigheter som generera hyror	-28	-25
- Fastigheter som inte generera hyror	0	-3
Driftsnetto	57	42

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	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Ackumulerade anskaffningsvärden	2 954	2 706	596	590	450	405	208	292	633	594	1 887	1 881
Ackumulerade avskrivningar	-	-	-242	-236	-262	-192	-204	-278	-347	-287	-1 055	-993
Ackumulerade nedskrivningar	-39	-112	-	-	-	-	-1	-6	-79	-68	-80	-74
Bokfört värde	2 915	2 594	354	354	188	213	3	8	207	239	752	814
Bokfört värde vid årets början	2 594	2 554	354	357	213	234	8	184	239	100	814	875
Investeringar	-	-	-	-	-	-	-	-	20	82	20	82
Företagsförvärv	109	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-	12
Försäljningar och utrangeringar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Årets avskrivning enligt plan	-	-	-1	-4	-43	-38	-3	-12	-54	-51	-101	-105
Årets nedskrivningar	-	-39	-	-	-	-	-	-	-6	-69	-6	-69
Omklassificeringar	-	1	-	-	-1	-	-2	-165	2	173	-1	8
Omräkningsdifferenser	212	78	1	1	19	5	0	1	6	3	26	10
Bokfört värde	2 915	2 594	354	354	188	213	3	8	207	239	752	814
Fördelning av goodwill, varumärken och kund-/leverantörsrelationer per division												
Division Lantbruk	-	-	-	-	9	12						
Division Maskin	23	7	-	-	57	62						
Division Energi	97	97	50 ¹⁾	50	-	-						
Division Livsmedel	2 795	2 490	304 ²⁾	304	122	139						
varav affärsområde Lantmännen Unibake	2 672	2 460	184 ²⁾	184	122	139						
Summa	2 915	2 594	354	354	188	213						

¹⁾ Varumärke med obestämbär nyttjandeperiod, Aspen.

²⁾ Varav varumärken med obestämbär nyttjandeperiod 304 MSEK (304), varumärkena Sopps och GoGreen i affärsområde Lantmännen Cerealia (120 MSEK) samt Schulstad i affärsområde Lantmännen Unibake (184 MSEK).

Vid årsskiftet fanns inga kontraktuella åtaganden avseende investeringar i immateriella tillgångar (1).

För ytterligare upplysningar om av- och nedskrivningar, samt årlig prövning vad gäller nedskrivning av goodwill och varumärken med obestämbär nyttjandeperiod, se ► not 6.

Not 15 Placeringar redovisade enligt kapitalandelsmetoden

Lantmännens innehav i såväl intresseföretag som samarbetsarrangemang, klassificerade som joint ventures, redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Lantmännen inkluderar resultat från intresseföretag och joint ventures i sin redovisning med en månads eftersläpning. I årets resultat ingår således Lantmännens andel i dessa företags resultat för perioden december föregående år – november innevarande år. Eftersläpningen är en praktisk hantering då företagen inte i alla delar kan tillämpa Lantmännens rapporteringsprocess.

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2014	2013	2014	2013
Akkumulerade anskaffningsvärden	1 514	1 462	1080	1067
Akkumulerade nedskrivningar	-2	-2	-17	-2
Bokfört värde	1 512	1 460	1 063	1 065
Bokfört värde vid årets ingång	1 460	1 269	1 065	832
Förvärv/emissioner	233	233	51	233
Avyttringar	-342	-166	-231	-
Årets andel i intresseföretags resultat	102	140	-	-
Årets utdelning	-14	-33	-	-
Omklassificeringar	55	-	193	-
Nedskrivning	-	-	-15	-
Omräkningsdifferens	18	17	-	-
Bokfört värde	1 512	1 460	1 063	1 065
Innehav i joint ventures	346	102	293	66
Innehav i intresseföretag	1 166	1 358	770	999
Summa	1 512	1 460	1 063	1 065

Eventuella nedskrivningar och återförda nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden".

Årets förvärv inkluderar 50 procent i Scandagra Polska Sp. Z o.o.

I samband med börsnotering av Scandi Standard AB i juni 2014 avyttrade Lantmännen en stor del av innehavet i bolaget. Kvarvarande innehav på 13,5 procent har omklassificerats till kapitalplaceringsaktier. I avyttringar ingår 342 MSEK och i omklassificeringar 124 MSEK hänförligt till Scandi Standard.

Under 2014 genomfördes en riktad apportemission i Lantmännen Agroenergi AB, varigenom Lantmännens ägande minskade från 100 till 50 procent och företaget omklassificerades från dotterföretag till ett joint venture-företag. Omklassificerat belopp uppgår totalt till 179 MSEK.

Föregående års förvärv avsåg främst 46 procent i intresseföretaget Scandi Standard AB, som bland annat förvärvade Kronfågelgruppen från Lantmännen i början av juni 2013. Avyttringen avsåg i huvudsak innehavet i det estniska brödbolaget Leibur.

MSEK	Andel i joint ventures och intresseföretags resultat		Utdelning från joint ventures och intresseföretag	
	2014	2013	2014	2013
Joint Ventures				
Scandagra Group AB	10	7	-	-
Scandagra Polska Sp.zo.o	2	-	-	-
Agroenergi Neova Pellets AB	-2	-	-	-
Övriga	-1	0	0	0
Intresseföretag				
HaGe Kiel AG	47	62	-	18
Viking Malt Oy	19	23	14	14
Scandi Standard AB ¹⁾	23	35	-	-
Övriga	4	13	0	1
Bokfört värde	102	140	14	33

¹⁾ Namnändrat från Scandinavian Standard AB

Summerad finansiell information för joint ventures

Informationen avser 100 procent i företagen.

MSEK	Scandagra Group		Scandagra Polska ¹⁾ Agroenergi Neova Pellets ²⁾	
	2014	2013	2014	2014
Balansposter				
Anläggningstillgångar	172	163	47	234
Omsättningstillgångar	817	680	286	444
<i>varav likvida medel</i>	6	15	2	20
Summa tillgångar	989	843	333	678
Långfristiga skulder	68	72	1	45
Kortfristiga skulder	763	633	270	348
Summa skulder	831	705	271	393
Nettotillgångar, 100%	158	138	62	285
<i>Ägd andel i företaget, procent</i>	50 %	50 %	50 %	50 %
Lantmännens andel i nettotillgångarna	79	69	31	143
Koncernmässiga övervärden	-	-	25	34
Redovisat värde i Lantmännen	79	69	56	177

¹⁾ Företaget förvärvat under 2014

²⁾ Företaget omklassificerats från dotterföretag under 2014

MSEK	Scandagra Group		Scandagra Polska ¹⁾ Agroenergi Neova Pellets ²⁾	
	2014	2013	2014	2014
Resultatposter				
Nettoomsättning	2 113	2 077	1 111	356
Årets resultat	20	14	4	-4
<i>varav avskrivningar och amorteringar</i>	-17	-19	-1	-13
<i>varav ränteintäkter</i>	12	11	0	0
<i>varav räntekostnader</i>	-18	-19	-3	-5
<i>varav skattekostnader/intäkter</i>	-2	-5	0	0
Årets resultat, 100%	20	14	4	-4
<i>Ägd andel i företaget, procent</i>	50 %	50 %	50 %	50 %
Lantmännens andel av årets resultat	10	7	2	-2
Redovisat resultat i Lantmännen	10	7	2	-2

¹⁾ Företaget förvärvat under 2014

²⁾ Företaget omklassificerats från dotterföretag under 2014

Rörelseresultat i övriga joint ventures uppgick till -2 MSEK (-1) och redovisad resultatandel i Lantmännen till -1 MSEK (0).

fortsättning not 15

Summerad finansiell information för Intresseföretag

MSEK	HaGe Kiel AG		Viking Malt Oy	
	2014	2013	2014	2013
Balansposter				
Anläggningstillgångar	1 878	1 784	391	414
Omsättningstillgångar	5 984	5 592	538	643
Summa tillgångar	7 862	7 376	929	1 057
Långfristiga skulder	988	966	182	253
Kortfristiga skulder	4 592	4 280	196	272
Summa skulder	5 580	5 246	378	525
Nettotillgångar, 100 %	2 282	2 130	551	532
Ägd andel i företaget, procent	39 %	39 %	38 %	38 %
Lantmännens andel i nettotillgångarna	890	831	209	202
Koncernmässiga övervärden	29	27	0	0
Redovisat värde i Lantmännen	919	858	209	202

MSEK	HaGe Kiel AG		Viking Malt Oy	
	2014	2013	2014	2013
Resultatposter				
Nettoomsättning	23 194	24 966	1 277	1 380
Årets resultat	120	158	50	61
Årets resultat, 100 %	120	158	50	61
Ägd andel i företaget, procent	39 %	39 %	38 %	38 %
Lantmännens andel av årets resultat	47	62	19	23
Redovisat resultat i Lantmännen	47	62	19	23

Rörelseresultat i övriga intresseföretag uppgick till 57 MSEK (104) och redovisad resultatandel i Lantmännen till 27 MSEK (48). Varav totalt resultat för Scandi Standard 50 MSEK (76) och Lantmännens resultatandel 23 MSEK (35).

Information om ansvarsförbindelser för joint ventures och intresseföretags räkning framgår av not 33. Utöver dessa ansvarsförbindelser finns inga åtaganden från Lantmännens sida för företagen. Några restriktioner vad gäller företagens möjligheter att överföra tillgångar till sina ägare föreligger inte.

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i intresseföretag och joint ventures 2014-12-31

Bolagsnamn	Organisationsnummer	Säte	Antal andelar	Kapitalandel i %	Redovisat värde i koncernen, MSEK	Redovisat värde i moderföretaget, MSEK
Av moderföretaget ägda joint ventures:						
Scandagra Group AB	556009-3121	Stockholm	85 000	50	79	42
Scandagra Polska Sp. Z o.o	PL 0000138255	Polen	2 686	50	56	48
Agroenergi Neova Pellets AB	556215-0606	Jönköping	30 000	50	177	179
AB Tillväxt för Svensk Animalieproduktion	556155-9831	Stockholm	135 000	50	26	24
Rural Patent Svenska AB	556530-9654	Stockholm	50	50	0	0
Av övriga koncernföretag ägda joint ventures:						
Kajan 18 i Luleå Fastigheter AB	556831-3679	Stockholm	250	50	8	-
Nacka Skarpnäs Fastigheter AB	556831-3661	Stockholm	250	50	0	-
Av moderföretaget ägda intresseföretag:						
Raiffeisen Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel AG)	DE134852742	Tyskland	9 476 850	39	919	579
Viking Malt Oy	FI 0802004-9	Finland	1 381 387	38	209	178
VetGross Holding AB	556892-6108	Stockholm	1 041 667	25	12	11
Åhus Stuveriintressenter AB	556039-8256	Åhus	5 987	50	1	1
European Agri Trade A/S	26207177	Danmark	180	36	0	0
European Crop Protection A/S	21538388	Danmark	232	46	0	0
European Fertilizer A/S	20296372	Danmark	250	50	0	0
Piteå Spannmåls AB	556090-8187	Piteå	1 500	30	0	0
Cgrain AB	556932-8023	Uppsala	12 500	25	1	1
Av övriga koncernföretag ägda intresseföretag:						
Aspen-Produkte Handels GmbH	HR205654	Tyskland		50	16	-
Unibake Japan Inc		Japan		49	1	-
Struer Bröd A/S	18798794	Danmark	1	33	7	-
Summa					1 512	1 063

Not 16 Finansiella anläggningstillgångar

MSEK	2014	2013
Fordringar på joint venture/intresseföretag ¹⁾	64	297
Övriga aktier och andelar	276	279
Obligationer	49	57
Finansiella tillgångar som kan säljas	406	29
Derivatinstrument	-	4
Andra långfristiga, finansiella tillgångar	123	116
Summa	918	782

¹⁾ varav Scandi Standard AB 285 MSEK år 2013.

Finansiella tillgångar som kan säljas MSEK	2014	2013
Bokfört värde vid årets början	29	333
Investeringar	2	-
Avyttringar	-	-329
Nedskrivning ¹⁾	-22	-
Årets omvärdering till verkligt värde	25	25
Omklassificering	372	-
Bokfört värde	406	29

¹⁾ Avser Mackmyra Svensk Whisky

Finansiella tillgångar som kan säljas, verkligt värde MSEK	2014	2013
Scandi Standard AB	391	-
Mackmyra Svensk Whisky AB	10	26
Övriga	5	3
Bokfört värde	406	29

Finansiella tillgångar som kan säljas avser aktieinnehav i noterade bolag. Under året har Scandi Standard AB omklassificerats från intresseföretag i samband med börsintroduktionen av bolaget.

De största enskilda innehaven i Övriga aktier och andelar avser en ägarandel på cirka 8 procent i investmentföretaget Lion/Visor Cayman 1, som är ägare till ett antal brödverksamheter under namnet Vaasan. I januari 2015 aviserade Lantmännen avsikten att förvärva hela bolaget under 2015. I Övriga aktier och andelar ingår även Lantmännens andelar 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 Övriga anläggningstillgångar

MSEK	2014	2013
Derivatinstrument, långfristiga rörelserelaterade	0	0
Övriga långfristiga rörelsetillgångar	10	77
Summa	10	77

Not 18 Varulager

MSEK	2014	2013
Råvaror och förnödenheter	703	1 686
Varor under tillverkning	392	112
Färdiga varor	1 884	1 203
Handelsvaror	2 289	2 248
Förskott till leverantörer	111	0
Summa	5 379	5 249

Av årets varulager är 46 MSEK (113) värderat till nettoförsäljningsvärde. Under året har nedskrivningar gjorts med 6 MSEK (14) samtidigt som återläggning av tidigare gjorda nedskrivningar skett med 4 MSEK (8). Den totala kostnaden för varor som sålts under året uppgick till 26 177 MSEK (27 963).

Från 2014 har principen för klassificering av spannmålslager ändrats. All spannmål redovisades tidigare som råvaror. Den nya principen innebär att spannmål endast redovisas som råvara innan den är torkad och rensad. Därefter redovisas spannmål som varor under tillverkning eller färdiga varor.

Not 19 Kundfordringar och övriga rörelsefordringar

MSEK	2014	2013
Kundfordringar	3 181	3 417
Kundfordringar, joint venture/intresseföretag	11	17
Finansieringstjänst, medlemmar	559	600
Derivatinstrument	85	29
Övriga rörelsefordringar, joint venture/intresseföretag	3	0
Övriga kortfristiga fordringar	508	470
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	376	333
Summa	4 723	4 866

Åldersanalys av kundfordringar

MSEK	2014	2013
Ej förfallna fordringar	2 772	2 853
Förfallna fordringar		
< 30 dagar	345	437
31-60 dagar	41	53
61-90 dagar	15	23
>91 dagar	95	115
Summa	3 268	3 481
Avsättningar för osäkra kundfordringar	-87	-64
Summa	3 181	3 417

Avsättningar för osäkra kundfordringar

MSEK	2014	2013
Avsättningar vid årets början	-64	-100
Nya avsättningar för befarade förluster	-51	-16
Utnyttjande av reserv för konstaterade förluster	21	44
Reverseringar avseende ej nödvändiga avsättningar	6	8
Från förvärvade, avyttrade företag	3	0
Valutakursdifferenser	-2	0
Avsättningar vid årets slut	-87	-64

Årets totala kostnad för osäkra kundfordringar -45 MSEK (-8) redovisas i rörelseresultatets Övriga kostnader. För information om kundfordringars kreditkvalitet se ► not 23.

fortsättning not 19

Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter MSEK	2014	2013
Förutbetalda hyror	57	55
Förutbetalda försäkringar	24	21
Fordran avseende bonus och rabatter	6	7
Övriga förutbetalda kostnader	186	152
Övriga upplupna intäkter	103	98
Summa	376	333

Not 20 Kortfristiga räntebärande tillgångar och likvida medel

Kortfristiga räntebärande tillgångar MSEK	2014	2013
Fordringar på joint venture/intresseföretag	118	2
Finansiell leasing i Lantmännen Finans AB	0	-
Räntebärande fordringar	141	20
Övriga kortfristiga placeringar	0	250
Derivatinstrument	57	1
Andra kortfristiga, finansiella tillgångar	29	15
Summa	345	288

Likvida medel MSEK	2014	2013
Kassa och bank	964	570
Kortfristiga placeringar < 3 månader	2 094	1 725
Summa	3 058	2 295

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 21 Eget kapital

MSEK	Medlems- insatser	Övrigt tillskjutet kapital	Säkrings- reserv	Tillgångar som kan säljas	Omräk- nings- reserv	Balan- serade vinstmedel	Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomis- ka föreningen	Eget kapital hänförligt till innehav utan bestämman- de inflytande	Totalt eget kapital
Eget kapital 2013-01-01	1 769	2 479	-60	92	-139	6 758	10 899	33	10 932
Periodens resultat efter skatt	-	-	-	-	-	100	100	0	100
Aktuariella vinster och förluster i pensionsplaner	-	-	-	-	-	307	307	-	307
Finansiella tillgångar som kan säljas									
- årets omvärdering	-	-	-	3	-	-	3	-	3
- överfört till resultaträkningen	-	-	-	-122	-	-	-122	-	-122
Kassaflödessäkringar									
- årets omvärdering	-	-	86	-	-	-	86	-	86
- överfört till resultaträkningen	-	-	-78	-	-	-	-78	-	-78
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-	-	-	-	92	-	92	-	92
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet									
- årets resultat	-	-	-	-	-107	-	-107	-	-107
- överfört till resultaträkningen	-	-	-	-	21	-	21	-	21
Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat	-	-	-2	23	23	-68	-24	-	-24
Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt	0	0	6	-96	29	239	178	0	178
Summa totalresultat	0	0	6	-96	29	339	278	0	278
Utbetald utdelning ¹⁾	-	-	-	-	-	-88	-88	-1	-89
Återbäring och efterlikvid	-	-	-	-	-	-127	-127	-	-127
Av medlemmar inbetalt insatskapital	103	-	-	-	-	-	103	-	103
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-49	-	-	-	-	-	-49	-	-49
Vinstdisposition	80	123	-	-	-	-203	0	-	0
Annan förändring avseende ägande utan bestämmande inflytande ²⁾	-	-	-	-	-	0	0	-4	-4
Summa eget kapital, utgående balans 2013-12-31	1 903	2 602	-54	-4	-110	6 679	11 016	28	11 044

¹⁾ Avser insatsutdelning vad gäller moderföreningens medlemmar.

²⁾ 2013 bland annat förvärv av minoriteten i Lantmännen Bygglant AB.

MSEK	Medlems- insatser	Övrigt tillskjutet kapital	Säkrings- reserv	Tillgångar som kan säljas	Omräk- nings- reserv	Balan- serade vinstmedel	Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomis- ka föreningen	Eget kapital hänförligt till innehav utan bestämman- de inflytande	Totalt eget kapital
Eget kapital, ingående balans 2014-01-01	1 903	2 602	-54	-4	-110	6 679	11 016	28	11 044
Periodens resultat efter skatt	-	-	-	-	-	1 217	1 217	8	1 225
Aktuariella vinster och förluster i pensionsplaner	-	-	-	-	-	-313	-313	-	-313
Finansiella tillgångar som kan säljas									
- årets omvärdering	-	-	-	20	-	-	20	-	20
- överfört till resultaträkningen	-	-	-	4	-	-	4	-	4
Kassaflödessäkringar									
- årets omvärdering	-	-	91	-	-	-	91	-	91
- överfört till resultaträkningen	-	-	-84	-	-	-	-84	-	-84
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-	-	-	-	209	-	209	-	209
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet									
- årets resultat	-	-	-	-	-183	-	-183	-	-183
- överfört till resultaträkningen	-	-	-	-	9	-	9	-	9
Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat	-	-	-1	-	38	70	107	-	107
Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt	0	0	6	24	73	-243	-140	0	-140
Summa totalresultat	0	0	6	24	73	974	1 077	8	1 085
Utbetald utdelning ¹⁾	-	-	-	-	-	-171	-171	-3	-174
Återbäring och efterlikvid	-	-	-	-	-	-137	-137	-	-137
Av medlemmar inbetalt insatskapital	138	-	-	-	-	-	138	-	138
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-64	-	-	-	-	-	-64	-	-64
Vinstdisposition	0	23	-	-	-	-23	0	-	0
Annan förändring avseende ägande utan bestämmande inflytande ²⁾	-	-	-	-	-	-	0	-16	-16
Summa eget kapital, utgående balans 2014-12-31	1 977	2 625	-48	20	-37	7 322	11 859	17	11 876

¹⁾ Avser insatsutdelning vad gäller moderföreningens medlemmar.

²⁾ 2014 bland annat förvärv av minoriteten i Swecon Anläggningsmaskiner.

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 till verkligt värde och där den säkrade transaktionen ännu inte inträffat. Säkringstransaktionerna som ingår avser kassaflödessäkringar. 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 8 procent över en konjunkturcykel och med nuvarande affärsporfölj
- Soliditeten skall uppgå till minst 40 procent

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 verksamheter utanför Lantmännen. Lantmännens strävan är att uppnå en avkastning på operativt kapital för varje affär som minst ligger i nivå med jämförbara verksamheter utanför koncernen.

Framtida investeringar allokeras främst till områden som både uppfyller avkastningskravet och ger möjlighet till lönsam tillväxt.

Not 22 Räntebärande skulder

Långfristiga räntebärande skulder

MSEK	Not	2014	2013
Långfristiga skulder till kreditinstitut	23	2 465	4 183
Förlagslån		-	56
Finansiella skulder avseende leasingavtal	28	48	49
Övriga långa räntebärande skulder		50	29
Derivatinstrument		37	17
Summa		2 600	4 334

Kortfristiga räntebärande skulder

MSEK	Not	2014	2013
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	23	1 009	526
Skulder till medlemmar avseende sparmedel		927	805
Skulder till medlemmar avseende kapitalkonto		715	724
Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB		1 562	1 438
Finansiella skulder avseende leasingavtal	28	17	13
Skulder till joint venture/intresseföretag		107	-
Övriga korta räntebärande skulder		168	24
Derivatinstrument		96	16
Summa		4 601	3 546

Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB kommer från företag, medlemmar, anställda och övriga privatpersoner. Inlåningskontona har fria uttag, ränta från första kronan och omfattas av den statliga insättningsgarantin på 100 TEUR.

Inga lånekostnader har aktiverats under 2014.

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 motpartsrisiker. Lantmännen bedriver internbanksverksamhet via den gemensamma funktionen koncernfinans inom Lantmännen ek för.

Huvuduppgiften för koncernfinans är att tillhandahålla en kostnadseffektiv finansiering, identifiera och på ett effektivt sätt minimera finansiella risker som koncernen utsätts för i den dagliga affärsverksamheten, 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 likviditetshandling 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 till exempel 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 33.

VALUTARISK

Lantmännen är genom sin verksamhet exponerade 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 90 procent av det förväntade valutaflödet i EUR under första kvartalet 2015 är säkrat.

Fördelning kundfordringar per valuta 2014-12-31

MSEK	Koncernen	Moderföretaget
SEK	1 884	1 471
EUR	740	95
DKK	373	-
NOK	360	-
GBP	227	1
USD	60	0
Övriga valutor	96	-
Summa	3 740	1 567

Fördelning kundfordringar per valuta 2013-12-31

MSEK	Koncernen	Moderföretaget
SEK	2 101	1 578
EUR	744	115
DKK	430	-
GBP	199	-
Övriga valutor	543	-
Summa	4 017	1 693

Fördelning leverantörsskulder per valuta 2014-12-31

MSEK	Koncernen	Moderföretaget
SEK	2 446	1 858
EUR	936	100
DKK	209	2
NOK	56	1
GBP	103	0
USD	31	3
Övriga valutor	82	0
Summa	3 863	1 964

Fördelning leverantörsskulder per valuta 2013-12-31

MSEK	Koncernen	Moderföretaget
SEK	2 369	1 651
EUR	812	69
DKK	213	1
GBP	108	1
Övriga valutor	192	10
Summa	3 694	1 732

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 övervärden) hanteras genom upptagande av valutalan 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 480 MSEK (445) utan hänsyn taget till Equity hedge. Med hänsyn taget till Equity Hedge skulle eget kapital öka med 261 MSEK (159), 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.

fortsättning not 23

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.

En 10-procentig förstärkning av den svenska kronan gentemot dotterbolagens valutor skulle vid en omräkning av rörelseresultatet ha en ungefärlig påverkan på rörelseresultatet med -53 MSEK (-45). Beräkningen antar allt annat lika och tar inte hänsyn till eventuellt förändrade priser och kundbetende vid förändrade valutakurser.

Risk	Förändring	Rörelseresultat-påverkan, MSEK	
		2014	2013
EUR/SEK	-10%	-18	-24
DKK/SEK	-10%	-3	14
NOK/SEK	-10%	-10	-9
GBP/SEK	-10%	-5	-9
USD/SEK	-10%	-5	-6
Övriga	-10%	-14	-12
Totalt		-55	-46

De valutaderivat som används är valutaterminer.

Vid årsskiftet fördelade sig koncernens utestående valutaterminer på nedanstående valutor:

Valutafördelning och förfallostruktur, rörelserelaterade valutaterminer			
MSEK	2015	2016	2017
EUR	-1 721	-8	-
DKK	74	0	-
NOK	-201	0	-
GBP	91	6	-
USD	-69	-8	-
CHF	-2	-	-
Summa	-1 828	-10	-

I tabellen ovan visas nominellt nettobelopp per valuta. Negativa belopp innebär försäljning av motsvarande valuta och positiva belopp köp.

Valutaterminernas genomsnittliga återstående löptid sista december 2014 var 5 månader (4).

PRISRISK

Lantmännen använder de finansiella marknaderna för att hantera prISRISKEN i råvaruinköp, försäljning av etanol och vid inköp av energi. Prissäkringar som görs har till syfte att öka förutsägbarheten och jämna ut snabba svängningar i prisbildningen, vilket också underlättar att ge rätt pris till kund.

Råvaruprisrisk

Lantmännen är utsatt för råvaruprisrisk främst för råvarorna vete, raps, korn, 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 etanolstillverkning. Förutom att prissäkra via leveransavtal används möjligheten att prissäkra via råvarubörser samt banker. Huvuddelen av råvarorna har en prissättning som baseras på 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 +/-12 MSEK och eget kapital med +/-119 MSEK. En sådan marknadsprisförändring skulle dock motverkas av en prissförändring på den säkrade, fysiska posten.

Energiprisrisk

Lantmännen är genom sin energiintensiva verksamhet utsatt för risker förknippade med prissförändringar på energi, framför allt el och gas. I de fall energiprisrisken inte är säkrad kommer prissförändringar på energimarknaden att ha en direkt påverkan på koncernens operativa resultat. Huvuddelen av koncernens elförbrukning, i Sverige, Danmark och Norge, prissäkras därför via energibörser NordPool. Sedan 2014 har Lantmännen Telge Kraft som elleverantör och handlar ej längre direkt börshandlade kontrakt vilket bland annat innebär att inga säkerheter måste ställas.

Riskhanteringen av elpriser syftar till att skapa en långsiktighet i kostnadsutvecklingen för kraftinköpen. Elderivat prissätts i EUR. Valutarisken i tecknade elkontrakt ska normalt säkras till lägst 70 procent i samband med att budgetpriset för nästkommande års elförbrukning fastställs.

Elprissäkring för Sverige, Danmark och Norge

Förfalloår	2015	2016	2017	2018
Säkrad andel av prognostiserat årsbehov	69 %	32 %	26 %	10 %

Från 2015-01-01 ansvarar Koncern Finans även för elsäkring för Storbritannien. För 2015 är 56 procent av det prognostiserade årsbehovet i Storbritannien säkrat.

Koncernbolagens totala elförbrukning uppgick år 2014 till 488 GWh (566) varav 391 GWh (457) för verksamheterna i Sverige, Danmark och Norge. Den minskade förbrukningen av el jämfört med 2013 beror bland annat på att jämförelsesiffran för 2013 inkluderar fem månaders förbrukning av Scandi Standard. Under 2014 minskade förbrukningen bland annat beroende på avyttring av pelletsverksamheten inom Agroenergi samt produktionsneddragningar hos Agroetanol. Koncernbolagens gasförbrukning uppgick 2014 till 180 GWh (204) varav 91 GWh (112) för verksamheterna i Sverige och Danmark. Från och med 1 augusti 2014 ansvarar Koncern Finans för säkring av gaspris för verksamheten i Storbritannien. Förbrukningen i Storbritannien uppgick 2014 till 26 GWh. Koncernens gasbehov avseende år 2015 för Danmark, Sverige och Storbritannien har prissäkrats med leveransavtal till 60 procent.

En förändring i elpriset med +/-10 procent skulle påverka värderingen av energisäkring utestående på balansdagen och därmed resultatet med +/-2 MSEK och eget kapital med +/-15 MSEK.

Prissäkring via etanol och bensinkontrakt

Etanolderivat har ingåtts under 2014 i syfte att minska resultatavsvängningar som beror på variationer i etanolpriset och är hänförlig till Lantmännen Agroetanol inom division Energi. Etanolen prissätts framför allt i EUR. En förändring i etanolpriset med +/-10 procent skulle ge en förändring av resultatet på 0 MSEK och eget kapital förändras med +/-1 MSEK.

Det används också finansiella bensinkontrakt inom Agroetanol för att säkra etanolförsäljning gjord med prisbasen Eurobob och inom Aspen för att säkra prisnivåer i samband med inköp av alkylat. En förändring i eurobobpriset med +/-10 procent skulle ge en förändring av resultatet på -1 MSEK och eget kapital förändras med +/-12 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 2014, inklusive utestående ränteswapar, har en vägd genomsnittlig räntebindningstid på drygt 15 månader (14).

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.

fortsättning not 23

REFINANSIERINGSRISK, LIKVIDITETSRIK OCH BETALNINGSBEREDSKAP

Med refinansieringsrisk avses risken att kostnaden blir högre och finansieringsmöjligheterna begränsade när lån och krediter ska omsättas. Likviditetsrisk är risken 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 7,4 år (5,7).

Genom att ständigt hålla likvida tillgångar, alternativt utnyttjade kreditfaciliteter, försäkras sig koncernen om att hålla en god betalningsberedskap och därigenom minska likviditetsrisken. Koncernens betalningsberedskap (tillgängligt låneutrymme) beräknas utifrån Lantmännens låneavtal med syndikeringsbankerna som tecknades 2012-07-04 och däri ingående covenantkrav. Betalningsberedskapen uppgick till 3 932 MSEK (3 379) per den 31 december.

Förfallostruktur på skulder till kreditinstitut ¹⁾

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2014	2013	2014	2013
2014	-	780	-	750
2015	1 051	2 072	1 040	2 061
2016	541	838	530	826
2017	448	445	437	43
2018	107	105	97	93
2019-	1 655	1 198	1 602	1 145
Summa	3 802	5 438	3 706	4 918

¹⁾ Inklusive framtida räntebetalningar.

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	2016–		2018–	
		2015	2017	2019	> 2019
EUR	369	1	368	-	-
DKK	1 352	26	94	193	1 039
SEK	2 081	1 024	527	528	2
Summa	3 802	1 051	989	721	1 041
Varav ränta	328	42	62	55	169
Summa exkl. ränta	3 474	1 009	927	666	872

Externa valutaswapar hänförliga till finansiering av koncernbolag

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2014	2013	2014	2013
EUR	1 105	1 082	1 105	1 082
DKK	852	763	852	763
NOK	400	475	400	475
GBP	1 466	1 274	1 466	1 274
USD	270	225	270	225
SEK	-4 191	-3 826	-4 191	-3 826
PLN	232	-	232	-
Summa	134	-7	134	-7

Samtliga externa valutaswapar hänförliga till finansiering av koncernbolag ligger i moderföretaget, Lantmännen ek för.

Övriga räntebärande skulder, sparmedel och kapitalkonto

I övriga kortfristiga skulder ingår medlemmars sparmedel med 927 MSEK (805). Inlåning via kapitalkonto uppgår till 2 277 MSEK (2 162) varav 1 562 MSEK (1 438) 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 22.

Övriga långfristiga räntebärande skulder består bland annat av långa leasing-skulder, totalt 115 MSEK (152).

Lantmännen har i kreditavtal med banker lämnat bindande finansiella löften, så kallade covenantar, som innebär att Lantmännens soliditet alltid ska vara mer än 30 procent och nettolåneskuld/EBITDA per årsskiftet ska vara mindre än 3,75 (4,25), samt att EBITDA/finansnetto ska uppgå till minst 3,5. Om Lantmännen skulle bryta mot detta har bankerna rätt att säga upp krediterna i förtid. Den 31 december 2014 uppgick, enligt banksyndikatets definition, soliditeten till 43,8 procent (42,5), nettolåneskuld/EBITDA till 2,0 (2,6) och EBITDA/finansnetto till 20,6 gånger (567). Föregående års siffra för EBITDA/finansnetto, 567 gånger, beräknades på helåret inklusive vinst vid försäljning av kapitalplaceringssaktier, motsvarande siffra exklusive vinst vid försäljning av kapitalplaceringssaktier var 14,1 gånger.

Förfallostruktur derivatinstrument, nominella belopp 2014-12-31

MSEK	2015	2016	2017	2018-	Verkligt värde
Valutaderivat	-5 017	-4	-	-	-38
Räntederivat	238	-	500	189	-37
Energiderivat	95	48	35	14	-21
Råvaruderivat	-1 307	-23	-	-	19
Etanol- och Eurobobderivat	-128	-	-	-	-9
Totalt	-6 119	21	535	203	-86

Förfallostruktur derivatinstrument, nominella belopp 2013-12-31

MSEK	2014	2015	2016	2017-	Verkligt värde
Valutaderivat	-4 781	-1	-	-	-23
Räntederivat	541	239	-	692	-12
Energiderivat	109	51	11	-	-28
Råvaruderivat	-482	-12	-	-	3
Etanolderivat	-2	-	-	-	-1
Totalt	-4 615	277	11	692	-61

KREDIT- OCH MOTPARTSRISK

Kredit- och motpartsrisken 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 ratingkriterier med hänsyn tagen till spridning av motpartsrisken och övrigt ömsesidigt affärsutbyte. Lantmännen har träffat ISDA-avtal samt CSA-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 Lantmännens livsmedelsdivision säljs delar av kundfordringarna vidare till Nordea Finans Sverige AB och Nordea Finans Danmark A/S utan regress. Sållda fordringar per årsskiftet uppgick till 199 MSEK (218).

Lantmännen Finans AB överlåter löpande leasing- och avbetalningsavtal till Swedbank. Swedbank har begränsad regressrätt. Per 2014-12-31 uppgick regressrätten till 59 (58) MSEK. I koncernens balansräkning är posten upptagen som övriga skulder.

Beträffande förfallna kundfordringar och avsättningar, se ► not 19.

fortsättning not 23

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i balansräkningen per 31 december 2014

Tillgångar, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Derivat med positivt verkligt värde	85	57	-	142
Övriga finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	456	38	276	770
Summa tillgångar	541	95	276	912
Skulder, MSEK				
Derivat med negativt verkligt värde	95	133	-	228
Övriga finansiella skulder värderade till verkligt värde	-	-	-	-
Summa skulder	95	133	-	228

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i balansräkningen per 31 december 2013

Tillgångar, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Derivat med positivt verkligt värde	29	4	-	33
Övriga finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	87	-	279	366
Summa tillgångar	116	4	279	399
Skulder, MSEK				
Derivat med negativt verkligt värde	54	33	-	87
Övriga finansiella skulder värderade till verkligt värde	-	-	-	-
Summa skulder	54	33	-	87

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.

Tillgångar i nivå 3 avser övriga aktier och andelar och värderingen av tillgångarna har skett till anskaffningsvärde, som bedömts ge en bra bild av verkligt värde vid bokslutstillfället.

Avseende räntebärande tillgångar och skulder överensstämmer moderföretaget i allt väsentligt med vad som gäller för koncernen varför ingen särskild uppgift lämnas för moderföretaget.

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per värderingskategori 2014

	Innehav värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	Derivatinstrument som används i säkringsredovisning	Övriga derivatinstrument	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
2014-12-31, MSEK								
TILLGÅNGAR								
Andra aktier och andelar	280	-	402	-	-	-	682	682
Övriga finansiella anläggningstillgångar	88	148	-	-	-	-	236	236
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	-	3 751	-	85	-	-	3 836	3 836
Kortfristiga räntebärande tillgångar	-	288	-	57	-	-	345	345
Likvida medel	-	3 058	-	-	-	-	3 058	3 058
Summa tillgångar	368	7 245	402	142	-	-	8 157	8 157
SKULDER								
Långfristiga räntebärande skulder	-	-	-	37	-	2 563	2 600	2 614
Övriga långfristiga skulder	-	-	-	5	-	-	5	5
Kortfristiga räntebärande skulder	-	-	-	96	-	4 505	4 601	4 601
Leverantörsskulder och övriga rörelseskulder	-	-	-	90	-	3 863	3 953	3 953
Summa skulder	-	-	-	228	-	10 931	11 159	11 173

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per värderingskategori 2013

	Innehav värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	Derivatinstrument som används i säkringsredovisning	Övriga derivatinstrument	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
2013-12-31, MSEK								
TILLGÅNGAR								
Andra aktier och andelar	279	-	29	-	-	-	308	308
Övriga finansiella anläggningstillgångar	57	413	-	3	1	-	474	474
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	-	4 034	-	30	-	-	4 064	4 064
Kortfristiga räntebärande tillgångar	-	287	-	1	-	-	288	288
Likvida medel	-	2 295	-	-	-	-	2 295	2 295
Summa tillgångar	336	7 029	29	34	1	-	7 429	7 429
SKULDER								
Långfristiga räntebärande skulder	-	-	-	17	-	4 317	4 334	4 331
Övriga långfristiga skulder	-	-	-	11	-	-	11	11
Kortfristiga räntebärande skulder	-	-	-	16	-	3 530	3 546	3 546
Leverantörsskulder och övriga rörelseskulder	-	-	-	43	-	3 694	3 737	3 737
Summa skulder	-	-	-	87	-	11 541	11 628	11 625

fortsättning not 23

Kvittning av finansiella tillgångar och skulder 2014-12-31

MSEK	Bruttobelopp för finansiella tillgångar	Bruttobelopp för finansiella skulder som kvittas mot finansiella tillgångar	Nettobelopp i balansräkningen	Relaterade belopp som inte har kvittats i balansräkningen – Finansiella instrument	Nettobelopp tillgångar
Derivat	142	0	142	-125	17
Likvida medel	967	-4	963	-	963
Totalt	1 109	-4	1 105	-125	980

MSEK	Bruttobelopp för finansiella skulder	Bruttobelopp för finansiella tillgångar som kvittas mot finansiella skulder	Nettobelopp i balansräkningen	Relaterade belopp som inte har kvittats i balansräkningen – Finansiella instrument	Nettobelopp skulder
Derivat	228	-	228	-125	103
Kortfristiga räntebärande skulder	4	-4	0	-	0
Totalt	232	-4	228	-125	103

Vad gäller derivat omfattas handeln av ISDA-avtal (International Swaps and Derivatives Association) som bland annat stipulerar kvittning av skuld och fordran vilket både kan ske i löpande verksamhet och vid till exempel avtalsbrott eller förtida uppsägning.

Vad avser kundfordringar och leverantörsskulder finns viss möjlighet till kvittning vad avser medlemmar. Någon kvittning har inte gjorts och möjliga kvittningsbelopp redovisas inte då de belopp som skulle kunna bli föremål för kvittning inte är väsentliga.

Kvittning av finansiella tillgångar och skulder 2013-12-31

MSEK	Bruttobelopp för finansiella tillgångar	Bruttobelopp för finansiella skulder som kvittas mot finansiella tillgångar	Nettobelopp i balansräkningen	Relaterade belopp som inte har kvittats i balansräkningen – Finansiella instrument	Nettobelopp tillgångar
Derivat	55	-22	33	-4	29
Likvida medel	281	-30	251	-	251
Totalt	336	-52	284	-4	280

MSEK	Bruttobelopp för finansiella skulder	Bruttobelopp för finansiella tillgångar som kvittas mot finansiella skulder	Nettobelopp i balansräkningen	Relaterade belopp som inte har kvittats i balansräkningen – Finansiella instrument	Nettobelopp skulder
Derivat	109	-22	87	-4	83
Kortfristiga räntebärande skulder	30	-30	0	-	0
Totalt	139	-52	87	-4	83

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 är från och med mitten av december 2011 fonderade, då Lantmännen vid den tidpunkten placerade tillgångar i en pensionsstiftelse för tryggande av dessa förpliktelser. Förpliktelserna är, liksom 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. Sex av de svenska företagen inom Lantmännen är anslutna till stiftelsen. Det finns ingen skyldighet för företagen att tillskjuta ytterligare medel till stiftelsen. I övrigt finns fonderade pensionsplaner i Norge, där två av bolagen har pensionsförpliktelser tryggade med fonderade medel.

Förmånsbestämda förpliktelser och värdet av förvaltningstillgångar i koncernen:

Förmånsbestämda pensionsplaner	2014	2013
MSEK		
Fonderade planer:		
Förmånsbestämda förpliktelser enligt svenska PRI Pensionsgaranti planer	2 213	1 774
Övriga förmånsbestämda förpliktelser	137	122
Förvaltningstillgångars verkliga värde	-1 879	-1 767
Summa nettovärde, fonderade planer	471	129
Ofonderade planer:		
Övriga ofonderade förpliktelser	46	39
Summa, ofonderade planer	-	39
Avsättning för pensioner, nettovärde	517	168

Pensionsplaner fördelat per land	2014			2013		
	Förpliktelser	Förvaltnings-tillgångar	Pensions-skuld	Förpliktelser	Förvaltnings-tillgångar	Pensions-skuld
Sverige	2 219	-1 783	436	1 781	-1 674	107
Norge	137	-96	41	122	-93	29
Tyskland	38	-	38	30	-	30
Nederländerna, Polen	2	-	2	2	-	2
Summa	2 396	-1 879	517	1 935	-1 767	168

Följande sammanställning förklarar hur förpliktelser, tillgångar och nettobeloppet har förändrats under året:

	2014			2013		
	Förmånsbaserade förpliktelser	Förvaltnings-tillgångar	Netto	Förmånsbaserade förpliktelser	Förvaltnings-tillgångar	Netto
Ingående balans	1 935	1 767	168	2 215	1 783	432
Omklassificering av särskild löneskatt till pensionsskuld	-	-	0	86	-	86
Kostnader avseende tjänstgöring under året	42	-	42	49	-	49
Räntor redovisade i resultaträkningen	75	71	4	75	60	15
Utbetalning av pensionsersättning	-101	-	-101	-99	-	-99
Utbetalad gottgörelse till arbetsgivare ¹⁾	-	-94	94	-	-22	22
Inbetalning från arbetsgivare ¹⁾	-	13	-13	-	18	-18
Reduceringar och regleringar	11	-	11	-7	-	-7
Avkastning på förvaltningstillgångar utöver redovisad ränta	-	130	-130	-	95	-95
Omvärdering av pensionsförpliktelse redovisad i övrigt totalresultat	443	-	443	-212	-	-212
Effekter av avyttrade verksamheter	-	-	0	-153	-151	-2
Övrigt	-9	-6	-3	-8	-7	-1
Omräkningsdifferens	-	-2	2	-11	-9	-2
Utgående balans, pensionsskuld	2 396	1 879	517	1 935	1 767	168
Varav fonderade planer			471			129
Varav ofonderade planer			46			39

¹⁾ Utbetalad gottgörelse från den svenska pensionsstiftelsen har gjorts med 88 MSEK (17) till 4 bolag (1) under 2014, resterande 5 MSEK (5) avser norska pensionsplaner. Ett svenskt bolag (2) har betalat in 2 MSEK (11) till pensionsstiftelsen under 2014 medan 11 MSEK (7) avser tillskott till norska planer.

fortsättning not 24

Specifikation av förvaltningstillgångar utifrån verkligt värde och i procent av totala förvaltningstillgångar

	2014 MSEK	2013 MSEK	2014 %	2013 %
Fastigheter	1 050	936	56 %	53 %
Ränteplasseringar	208	181	11 %	10 %
Strukturerade produkter	65	60	3 %	3 %
Aktieplaceringar	302	182	16 %	10 %
Hedgefonder	164	177	9 %	10 %
Kassa, likvida medel	90	231	5 %	13 %
Totalt	1 879	1 767	100 %	100 %

Samtliga aktieplaceringar är noterade.

Aktuariella antaganden ²⁾

	2014	2013
Diskonteringsränta	2,75 %	4,0 %
Framtida löneökningar	3,0 %	3,0 %
Inflation	1,5 %	2,0 %
Livslängdsantaganden, Sverige	DUS14	DUS06

²⁾Vägt genomsnitt, som överensstämmer med svenska antaganden då svenska planer dominerar.

En minskning av diskonteringsräntan med 0,25 procent skulle öka den svenska pensionsförpliktelsen, som utgör 94 procent av totalen, med cirka 86 MSEK medan en ökning av räntan med 0,25 procent skulle minska förpliktelsen med cirka 81 MSEK. En förändring av livslängdsantagandena med 1 år skulle öka förpliktelsen med cirka 82 MSEK vid ökad livslängd och minska med samma belopp

vid kortare livslängd. Ändrade antaganden med 0,25 procent avseende inflationen skulle minska förpliktelsen med cirka 67 MSEK vid lägre inflationsantagande och öka förpliktelsen med cirka 71 MSEK vid högre antagande. Ändrade antaganden med 0,25 procent vad gäller löneökningar skulle öka förpliktelsen med cirka 35 MSEK vid högre antagande och minska med cirka 33 MSEK vid lägre antagande. Den svenska pensionsstiftelsen har under 2014 haft en avkastning på cirka 6,2 procent och där en förändring med 1 procentenhet skulle öka respektive minska värdet på förvaltningstillgångarna med cirka 17 MSEK.

De svenska fonderade planerna omfattar 17 procent (18) aktiva medlemmar, 36 procent (35) fribrevsinnehavare och 47 procent (47) pensionärer.

Förväntade utbetalningar av pensioner avseende förmånsbestämda pensionsplaner under 2015 uppgår till 98 MSEK (93).

För vissa anställda i Sverige erläggs försäkringspremie till Alecta avseende åtaganden enligt den så kallade traditionella ITP-planen. Planen är en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Alecta kan för närvarande inte lämna den information som krävs för att redovisa denna pensionsplan som en förmånsbestämd plan. Pensioner, som tryggas genom försäkring i Alecta, redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Av kostnaden ovan för avgiftsbestämda planer, 193 MSEK (240), avser 24 MSEK (24) 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 143 procent (148). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska åtaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

Information om pensioner för ledande befattningshavare återfinns i not 5.

Not 25 Övriga avsättningar

MSEK	Garantiåtaganden	Försäkringstekniska avsättningar	Strukturåtgärder	Övrigt	Totalt 2014	Totalt 2013
Ingående balans	113	72	87	179	451	525
Avsättningar som gjorts under perioden	60	11	147	222	440	193
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-48	-2	-90	-24	-164	-146
Återfört under perioden	-18	-	-20	-	-38	-31
Omklassificeringar	-	-	-	-40	-40	-86
Omräkningsdifferenser	2	-	-	-	2	-2
Redovisat värde vid periodens utgång	109	81	124	337	651	451
Varav kortfristiga avsättningar	84	25	92	223	424	202
Varav långfristiga avsättningar	25	56	32	114	227	249

Av långfristiga avsättningar förväntas 185 MSEK användas 2017 och framåt.

I periodens avsättningar inkluderas ökning av tidigare befintliga avsättningar.

Årets avsättningar för strukturåtgärder omfattar främst åtgärder inom divisionerna Livsmedel, Lantbruk och koncerngemensamt och förväntas förbrukas under 2015.

Pensionsåtaganden som täcks av kapitalförsäkringar uppgående till 40 MSEK har under 2014 omklassificerats till avgiftsbestämda pensionsplaner enligt gällande principer i IAS 19. Motsvarande fordran på försäkringsbolag som tidigare redovisats som tillgång har därmed också omklassificerats.

2013 års omklassificering under Övrigt avser särskild löneskatt relaterad till den svenska pensionsskulden, som från 2013 redovisas som en del i avsättningen för pensioner.

111 MSEK (123) av avsättningen under rubriken Övrigt avser beräknade kostnader för avveckling av siloanläggningar. Inga nya avsättningar för siloanläggningar har gjorts under 2014.

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 26 Övriga långfristiga skulder

MSEK	2014	2013
Derivatinstrument, långfristiga rörelserelaterade	5	11
Övriga långfristiga rörelseskulder	46	26
Långfristiga skulder joint venture/intresseföretag	3	0
Summa	54	37

Not 27 Leverantörsskulder och andra rörelseskulder

MSEK	2014	2013
Leverantörsskulder	3 863	3 694
Leverantörsskulder, joint venture/intresseföretag	0	1
Derivatinstrument	90	43
Övriga kortfristiga skulder	917	940
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	1 703	1 534
Summa	6 573	6 212

Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	2014	2013
Upplupna personalrelaterade kostnader	490	480
Skuld avseende rabatter, bonus	170	102
Övriga upplupna kostnader	595	594
Förutbetalda intäkter	448	358
Summa	1 703	1 534

Not 28 Leasingåtaganden

Koncernen är såväl leasetagare som leasegivare. Koncernen som leasegivare redovisas i not 29 Kundfinansiering. I denna not redovisas koncernens åtaganden som leasetagare. Inom koncernen finns såväl operationella som finansiella leasingåtaganden.

Operationell leasing

Redovisad kostnad för operationella leasar

MSEK	2014	2013
Minimileaseavgifter	248	187
Variabla avgifter	6	1
Summa	254	188

Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningsbara operationella leasar.

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2014	2013
Inom ett år	74	98
Mellan ett och fem år	318	355
Senare än fem år	441	552
Summa	833	1 005

Företag inom Lantmännen är hyresgäster i fastigheter som ägs av Lantmännens pensionsstiftelse. Årshyran för dessa uppgick till 74 MSEK (79) under 2014, och förväntas uppgå till 71 MSEK under 2015. 27 procent av hyreskontrakten löper till och med 2020/2022 och 73 procent till och med 2025 och beräknade hyror för dessa kontrakt ingår i redovisade minimileaseavgifter ovan.

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.

Redovisade kostnader, amortering för finansiell leasing

MSEK	2014	2013
Minimileaseavgifter		
- redovisade som ränta	1	2
- redovisade som amortering	3	3
Variabla avgifter	0	0
Summa betalat för finansiella leasar	4	5

Redovisat värde per balansdagen avseende de leasade tillgångarnas värde framgår av not 12, Materiella anläggningstillgångar.

Framtida minimileaseavgifter fördelade på amortering och ränta samt förfallotid framgår nedan:

Förfallotid	2014			2013		
	Amortering	Ränta	Total avgift	Amortering	Ränta	Total avgift
Inom ett år	17	1	18	13	2	15
Mellan ett och fem år	31	3	34	29	5	34
Senare än fem år	17	0	17	20	2	22
Summa	65	4	69	62	9	71

Not 29 Kundfinansiering

Kundfinansiering avser bland annat finansiering av Lantmännens försäljning till slutkund av lantbruks- och entreprenadmaskiner. Kundfinansiering via leasingavtal förekommer främst inom koncernens internationella maskinverksamhet.

Som kundfinansiering redovisas även fastighetsverksamhetens uthyrning till externa kunder avseende lokaler.

Kundfinansiering via finansiell leasing förekommer i ytterst begränsad omfattning, med utestående fordringar väl under 1 MSEK båda åren.

Operationella leasingavtal

För uthyrning av maskiner och lokaler till kunder enligt operationella leasingavtal förfaller de framtida betalningarna för icke uppsägningsbara operationella leasingavtal enligt nedan:

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2014	2013
Inom ett år	158	128
Mellan ett och fem år	269	113
Senare än fem år	191	124
Summa	618	365

Not 31 Statliga stöd

MSEK	2014	2013
Erhållna bidrag som redovisats som intäkt	10	7
Erhållna bidrag som reducerat kostnader	8	6
Summa	18	13
Under året erhållna bidrag som reducerat värdet på anläggningstillgångar	-	11
Erhållna bidrag som redovisas som förutbetalad intäkt per bokslutsdagen	-	1

Not 30 Transaktioner med närstående

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 avseende dessa transaktioner.

Lantmännens 46 procentiga innehav i intresseföretaget Scandi Standard AB (publ), tidigare Scandinavian Standard AB, har från januari 2014 ägts av dotterbolaget Lantmännen Kycklinginvest AB (publ). Under hösten 2013 erbjöds Lantmännens medlemmar, styrelse och företagsledning att gå in som delägare i Kycklinginvest. Totalt 34 personer antog erbjudandet och under januari 2014 sålde Lantmännen 1,9 procentenheter av sitt innehav i Kycklinginvest till dessa på marknadsmässiga villkor för 7,9 MSEK. I juni 2014 avyttrade Kycklinginvest, i samband med börsintroduktionen av Scandi Standard, större delen av sitt aktieinnehav i bolaget. I anslutning här till förvärvade Lantmännen ek för minoritetsaktieägarnas aktier i Kycklinginvest för 19,1 MSEK. Förvärvet gjordes på motsvarande villkor som gällde för Lantmännen vid Scandi Standards börsintroduktion.

Löner och liknande till ledande befattningshavare redovisas i not 5. Utdelning från dotterföretag och joint venture/intresseföretag framgår av ► not 15 och 38. Fordringar på och skulder till joint venture/intresseföretag framgår av ► noterna 16, 19, 20, 22, 26 och 27.

Övriga transaktioner med närstående	2014	2013
Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, %	13	13
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	10	10
Köp av varor och tjänster från joint venture/intresseföretag, MSEK	142	166
Försäljning av varor och tjänster till joint venture/intresseföretag, MSEK	143	133
Överföring av kapital till "Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden", MSEK	2	11
Överföring av kapital från pensionsstiftelsen till Lantmännen, gottgörelse MSEK	88	17
Erlagda hyror till pensionsstiftelsen, MSEK	74	79
Försäljning av varor och tjänster till pensionsstiftelsen, MSEK	95	121
Återköp av fastigheter från pensionsstiftelsen, MSEK	-	93

Not 32 Förvärv och avyttringar

Förvärv 2014

Under året har följande förvärv gjorts avseende dotterföretag.

Företag	Verksamhet	Förvärvs-tidpunkt	Förvärvs-pris, MSEK	Förvärvs-relaterade kostnader, MSEK	Goodwill, MSEK	Övriga immateriella tillgångar, MSEK	Årsom-sättning, MSEK	Antal anställda	Förvärvad andel	Innehav efter förvärv
Strängnäs Valskvarn AB	Kvarnverksamhet	aug-14	178	-	94	-	139	22	100 %	100 %
Galgveten 3:5 AB	Fastigheter	dec-14	81	-	-	-	12	0	100 %	100 %
Övriga mindre förvärv			0	-	-	-	-	-	100 %	100 %

Strängnäs Valskvarn AB utgör ett strategiskt förvärv för att säkra spannmålshan- teringen i Mälardalen och för att tillvarata synergier med Lantmännens befintliga anläggningar. För förvärv gjorda under 2014 är förvärvsbalanserna preliminära.

Inga delar av de förvärvade bolagen planeras bli avyttrade.

För information om verkligt värde på nettotillgångar i förvärvade verksamheter, se ► not 34:2 till kassaflödesanalysen.

Förvärv 2013

Under året har följande förvärv gjorts avseende dotterföretag.

Företag	Verksamhet	Förvärvs-tidpunkt	Förvärvs-pris, MSEK	Förvärvs-relaterade kostnader, MSEK	Goodwill, MSEK	Övriga immateriella tillgångar, MSEK	Årsom-sättning, MSEK	Antal anställda	Förvärvad andel	Innehav efter förvärv
Agro Bizz A/S	Spannmålshandel	okt-13	9	-	-	10	152	3	90 %	90 %
Triton 6 AB	Fastigheter	dec-13	81	-	-	-	1	0	100 %	100 %
Triton 7 AB	Fastigheter	dec-13	12	-	-	-	0	0	100 %	100 %
Fastica AB unä Livsmedels- fastigheter i Svedala AB	Fastigheter	dec-13	8	-	-	-	7	0	100 %	100 %
Övriga mindre förvärv			3	-	-	1	20	0		

Avyttringar 2014

Under året har följande avyttringar gjorts avseende dotterföretag.

Företag	Försäljnings-tidpunkt	Konsoliderad omsättning 2014, MSEK	Konsoliderad omsättning 2013, MSEK	Medeltal anställda 2014	Medeltal anställda 2013	Avyttrad andel	Innehav efter avyttring
Lantmännen SW Seed GmbH	jun-14	20	135	38	42	100 %	0 %
Lantmännen SW Seed Hadmersleben GmbH	jun-14	0	0	31	30	100 %	0 %
SW Winter Oilseed AB	jun-14	4	9	0	0	100 %	0 %
Övriga mindre avyttringar		0	-	-	-	100 %	0 %

Lantmännens tyska och polska verksamhet inom växtförädling och utsäde, bolagen Lantmännen SW Seed GmbH, Lantmännen Seed Hadmersleben GmbH och SW Winter Oilseed AB, avyttrades i juli 2014. Försäljningen gav en realisationsvinst på 147 MSEK och en minskning av nettolåneskulden med 403 MSEK. Den erhållna försäljningslikviden uppgick till 354 MSEK.

De avyttringar som gjorts under 2014 har inte bedömts vara 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 34:3 till kassaflödesanalysen, sidan 123.

Utöver ovanstående försäljningar har endast några mindre avyttringar gjorts.

Avyttringar 2013

Under året har följande avyttringar gjorts avseende dotterföretag.

Företag	Försäljnings-tidpunkt	Konsoliderad omsättning 2013, MSEK	Konsoliderad omsättning 2012, MSEK	Medeltal anställda 2013	Medeltal anställda 2012	Avyttrad andel	Innehav efter avyttring
Rigas Dzirnarnieks JS	mar-13	36	216	96	98	100 %	0 %
Kronfågelgruppen	jun-13	1522	3476	1228	1311	100 %	0 %

Lantmännens försäljning av Kronfågelgruppen medförde en realisationsvinst på 425 MSEK och en minskning av nettolåneskulden med cirka 1 miljard SEK med hänsyn tagen även till förvärvet av intresseföretaget Scandi Standard. Den erhållna försäljningslikviden uppgick till 1,3 miljarder SEK.

De avyttringar som gjorts under 2013 har inte bedömts vara verksamheter av väsentligt värde och har därför inte klassificerats eller redovisats som avvecklade verksamheter.

Not 33 Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser

Ställda säkerheter

MSEK	För egna finansiella skulder		Övriga åtaganden	Totalt ställda säkerheter	
				2014	2013
Fastighetsinteckningar	1 110	-	-	1 110	1 037
Företagsinteckningar	10	-	-	10	10
Bankräkningar	-	15	15	15	21
Övrigt	-	21	21	21	19
Summa	1 120	36		1 156	1 087

För moderföretags skulder har fastighetsinteckningar motsvande 997 MSEK (921) lämnats, varav 539 MSEK (487) avser fastigheter som ägs av dotterföretag.

Ansvarsförbindelser

MSEK	2014	2013
Borgensförbindelser för		
- joint ventures	213	125
- övriga	31	93
Övriga ansvarsförbindelser	204	263
Summa	448	481

För år 2013 har omklassificering gjorts mellan övriga borgensförbindelser och övriga ansvarsförbindelser.

Förändringen av borgensförbindelser för joint ventures avser i huvudsak Scandagra Group. Förändringen av övriga ansvarsförbindelser avser huvudsakligen minskade återköps- och restvärdesåtaganden inom maskinverksamheten.

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 avsättning 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 avsättning eller ansvarsförbindelse har därför inte redovisats.

Not 34 Noter till kassaflödesanalysen

MSEK	2014	2013
1) Betalda räntor och erhållen utdelning		
Erhållen utdelning	2	31
Erhållen ränta	125	179
Betald ränta	-108	-333
Realiserade valutaresultat	-183	-101
Övriga finansiella betalningar	-16	128
Summa	-180	-96
2) Förvärv av verksamheter		
<i>Förvärvade tillgångar och skulder</i>		
Materiella anläggningstillgångar	217	238
Immateriella anläggningstillgångar	94	12
Finansiella tillgångar	1	1
Varulager	30	6
Rörelsefordringar	18	4
Likvida medel	0	0
	360	261
Finansiella skulder	64	135
Rörelseskulder	10	10
	74	145
Övertagande av lån i förvärvade bolag	-	-
Köpta intresseföretagsandelar	22	231
Utköp av innehav utan bestämmande inflytande	30	0
Utbetald köpeskilling	338	347
Likvida medel i förvärvade verksamheter	0	0
Påverkan på likvida medel	338	347

Ytterligare information om förvärvade verksamheter återfinns i ► not 32.

MSEK	2014	2013
3) Avyttring av verksamheter		
<i>Avyttrade tillgångar och skulder</i>		
Materiella anläggningstillgångar	243	794
Immateriella anläggningstillgångar	1	0
Finansiella tillgångar	319	124
Varulager	131	490
Rörelsefordringar	174	510
	868	1 918
Lån	152	34
Rörelseskulder	115	704
Realisationsresultat	-802	-363
	-535	375
Erhållen köpeskilling	1 403	1 543
Likvida medel i avyttrade verksamheter	0	0
Påverkan på likvida medel	1 403	1 543
Ytterligare information om avyttrade verksamheter återfinns i not 32		
4) Investeringar		
Under året har investering i materiella anläggningstillgångar via finansiella leasingavtal uppgått till 309 MSEK (180) i koncernen.		
5) Förändring av låneskulder		
Upptagna lån	1 500	-
Amortering av lån	-2 836	-
Förändring i rörelsekredit	267	-353
Summa	-1 069	-353
6) Likvida medel		
Kassa och bank	963	570
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	2 095	1 725
Summa	3 058	2 295

Koncernens totala betalningsberedskap, definierad som kassa, bank och beviljade krediter som enligt bestämmelser i gällande låneavtal kan nyttjas, uppgick vid årets slut till 3 932 MSEK (3 379).

Noter till moderföretaget

Not 35 Intäkternas fördelning

MSEK	2014	2013
Nettoomsättning		
Varuförsäljning	10 137	9 867
Tjänsteuppdrag	329	354
Royalty, licensintäkter	80	-
Uthyrningsverksamhet	56	57
Summa	10 602	10 278
Övriga rörelseintäkter		
Tjänster	116	127
Realisationsvinster	2	13
Statliga stöd	5	1
Royalty, licensintäkter	54	41
Övrigt ¹⁾	74	30
Summa	251	212

¹⁾ I posten Övrigt för 2014 ingår en försäkringsersättning på 35 MSEK.

Av moderföretagets totala nettoomsättning avser cirka 18 procent (14) kunder utanför Sverige.

Not 36 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	2014	2013
Ernst & Young		
Revisionsuppdrag	4	4
Skatterådgivning	1	1
Övriga tjänster	1	0
Summa	6	5
Förtroendevalda		
Revisionsuppdrag	1	1

Not 37 Rörelseresultatet

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 joint venture/intresseföretag framgår av Not 38.

MSEK	2014	2013
Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, %	5	4
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	17	21
Köp av varor och tjänster från joint venture/intresseföretag, MSEK	141	166
Försäljning av varor och tjänster till joint venture/intresseföretag, MSEK	30	28
Erhållen gottgörelse från pensionsstiftelsen Grodden	65	-

Leasingåtaganden

I rörelsens kostnader ingår kostnader för operationella leasingavtal med 12 MSEK (10). Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningsbara operationella leasar.

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2014	2013
Inom ett år	10	10
Mellan ett och fem år	12	15
Senare än fem år	2	3
Summa	24	28

Not 38 Resultat från andelar i koncernföretag och joint venture/intresseföretag

Resultat från andelar i koncernföretag

MSEK	2014	2013
Utdelning	3	75
Realisationsvinst vid avyttring av andelar	38	962
Nedskrivningar	-15	-222
Summa	26	815

Realisationsvinst vid avyttring av andelar inkluderar en tilläggsköpeskilling på 28 MSEK avseende försäljning av Kungsplattan AB som gjordes 2008. Nedskrivningar avser aktier i Lantmännen Energi AB med 15 MSEK. I föregående års realisationsresultat ingår försäljningen av Kronfågelgruppen med 962 MSEK och nedskrivningen av aktier hänför sig till innehaven i Lantmännen Agroetanol AB och NötCenter Viken AB.

Resultat från andelar i joint venture/intresseföretag

MSEK	2014	2013
Utdelning	14	32
Nedskrivningar	-14	-
Summa	0	32

Utdelning har erhållits från Viking Malt Oy med 14 MSEK. Nedskrivningar avser aktier i Agroenergi Neova Pellets AB med 14 MSEK.

Not 39 Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar

MSEK	2014	2013
Utdelning	2	2
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	-	143
Nedskrivningar	-22	0
Summa	-20	145

Nedskrivningar 2014 avser aktier i Mackmyra Svensk Whisky AB.

Realisationsresultat vid avyttring av andelar under 2013 avser försäljning av aktier i Swedbank, VK Mühlen och Cloetta.

Not 40 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet

MSEK	2014	2013
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	-73	16
<i>Valutakursdifferenser på finansiella poster;</i>		
Valutakursdifferenser på finansiella poster, externa	-514	-138
Valutakursdifferenser på finansiella poster, interna	318	41
Summa	-196	-97

Not 41 Skatter

Skatt på årets resultat

MSEK	2014	2013
Aktuell skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Periodens skattekostnad/intäkt	-	-
Summa aktuell skatt	0	0
Uppskjuten skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Uppskjuten skatt avseende förändring i temporära skillnader	-2	-1
Uppskjuten skatteintäkt i under året aktiverat underskottsavdrag	33	164
Summa uppskjuten skatt	31	163
Summa redovisad skattekostnad	31	163

Avstämning av effektiv skatt	2014		2013	
	Procent	MSEK	Procent	MSEK
Resultat före skatt		-131		289
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	22,0 %	29	22,0 %	-64
Ej avdragsgilla kostnader	-8 %	-11	2 %	-6
Nedskrivning av aktier	-5 %	-6	17 %	-49
Skattefria realisationsresultat	6 %	8	-76 %	220
Skattefri utdelning	3 %	4	-9 %	26
Skattemässigt avdragsgill insatsutdelning	25 %	33	-11 %	31
Skatt hänförlig till tidigare år	-23 %	-30	0 %	-
Övrigt	3 %	4	-2 %	5
Redovisad effektiv skatt	24 %	31	-57 %	163

Uppskjuten skattefordran/skatteskuld

MSEK	2014			2013		
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Byggnader och mark	-	2	-2	-	2	-2
Övriga avsättningar	12	-	12	14	-	14
Underskottsavdrag	291	-	291	258	-	258
Summa	303	2	301	272	2	270
Kvitning av fordringar/skulder	-2	-2	0	-2	-2	0
Summa, netto uppskjuten skattefordran	301	0	301	270	0	270

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder kvittas mot varandra och nettofordran redovisas i balansräkningen.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

MSEK	2014			2013		
	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultaträkningen	Belopp vid årets utgång	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultaträkningen	Belopp vid årets utgång
Byggnader och mark	-2	0	-2	-2	0	-2
Övriga avsättningar	14	-2	12	15	-1	14
Underskottsavdrag	258	33	291	94	164	258
SUMMA	270	31	301	107	163	270

Underskottsavdrag

Vid utgången av året fanns underskottsavdrag på 1 323 MSEK (1 173), som i sin helhet beaktats vid beräkning av uppskjuten skattefordran.

Not 42 Immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Patent, licenser och varumärken		Balanserade utvecklingskostnader		Summa immateriella anläggningstillgångar	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Ackumulerade anskaffningsvärden	246	246	211	214	457	460
Ackumulerade avskrivningar	-147	-135	-84	-67	-231	-202
Ackumulerade nedskrivningar	-	-	-41	-35	-41	-35
Bokfört värde	99	111	86	112	185	223
Bokfört värde vid årets början	111	123	112	87	223	210
Investeringar	-	-	-	69	0	69
Försäljningar och utrangeringar	-	-	-3	-	-3	0
Årets avskrivning enligt plan	-12	-12	-17	-9	-29	-21
Årets nedskrivningar	-	-	-6	-35	-6	-35
Bokfört värde	99	111	86	112	185	223

Varumärket Schulstad ägs av Lantmännen ek för och skrivs av på 20 år i moderföretaget. Varumärket är av strategisk betydelse och klassificeras i koncernen som en tillgång med obestämbart nyttjandeperiod, och skrivs således inte av koncernmässigt.

Not 43 Materiella anläggningstillgångar

MSEK	Mark ¹⁾		Byggnader		Summa byggnader och mark	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Ackumulerade anskaffningsvärden	129	105	714	703	843	808
Ackumulerade avskrivningar	-51	-49	-518	-510	-569	-559
Ackumulerade nedskrivningar	-	-	-23	-23	-23	-23
Bokfört värde	78	56	173	170	251	226
Bokfört värde vid årets början	56	56	170	144	226	200
Årets avskrivning enligt plan	-1	-1	-9	-8	-10	-9
Omklassificeringar	23	1	12	34	35	35
Bokfört värde	78	56	173	170	251	226

¹⁾ Inklusive markanläggningar.

Övriga anläggningstillgångar

MSEK	Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar		Summa övriga anläggningstillgångar	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Ackumulerade anskaffningsvärden	2 992	2 889	517	488	72	48	589	536
Ackumulerade avskrivningar	-2 377	-2 294	-446	-439	-	-	-446	-439
Ackumulerade nedskrivningar	-125	-122	-19	-19	-	-	-19	-19
Bokfört värde	490	473	52	30	72	48	124	78
Bokfört värde vid årets början	473	513	30	34	48	50	78	84
Investeringar	47	-	1	-	167	102	168	102
Årets avskrivning enligt plan	-89	-87	-11	-11	-	-	-11	-11
Årets nedskrivningar	-5	-31	-	0	-	-	-	0
Omklassificeringar	64	78	32	7	-143	-104	-111	-97
Bokfört värde	490	473	52	30	72	48	124	78

Not 44 Förvaltningsfastigheter

MSEK	Mark ¹⁾		Byggnader		Summa förvaltningsfastigheter	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Ackumulerade anskaffningsvärden	19	18	201	190	220	208
Ackumulerade avskrivningar	-12	-12	-154	-153	-166	-165
Ackumulerade nedskrivningar	-	-	-2	-2	-2	-2
Bokfört värde	7	6	45	35	52	41
Bokfört värde vid årets början	6	7	35	56	41	63
Försäljningar och utrangeringar	0	0	0	-4	0	-4
Årets avskrivning enligt plan	0	0	-1	-1	-1	-1
Koncerninterna överlåtelse	-	-1	-	0	0	-1
Omklassificeringar	1	0	11	-16	12	-16
Bokfört värde	7	6	45	35	52	41

¹⁾ Inklusive markanläggningar

Fastigheter där mindre än 10 procent av lokalytan utnyttjas för moderföretagets egen verksamhet klassificeras som förvaltningsfastigheter.

Verkligt värde och dess förändring

MSEK	2014	2013
Verkligt värde vid årets början	190	227
Investeringar i fastigheterna	6	6
Avyttringar	-1	-3
Koncerninterna förvärv, avyttringar	0	-1
Värdetförändringar	2	17
Omklassificeringar	3	-56
Verkligt värde vid årets slut	200	190

Samtliga förvaltningsfastigheter har värderats enligt värderingshierarki 3, det vill säga utifrån icke observerbara indata och enligt de metoder som beskrivs nedan.

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	2014	2013
Hysesintäkter	24	22
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll		
- Fastigheter som generera hyror	-8	-8
- Fastigheter som inte generera hyror	0	-3
Driftsnetto	16	11

Not 45 Andelar i koncernföretag

MSEK	2014	2013
Ackumulerade anskaffningsvärden	7 540	7 254
Ackumulerade uppskrivningar	200	200
Ackumulerade nedskrivningar	-897	-882
Bokfört värde	6 843	6 572
Bokfört värde vid periodens början	6 572	6 185
Förvärv/Aktieägartillskott	479	1 323
Årets nedskrivningar	-15	-222
Avyttringar	0	-307
Återbetalt aktiekapital/Eget kapital	0	-407
Omklassificering	-193	0
Bokfört värde	6 843	6 572

Av årets förvärv avsåg 50 MSEK (10) externa förvärv, där förvärvet av minoritetsandelen i Swecon Anläggningsmaskiner AB var det största med 30 MSEK. Föregående år avsåg 976 MSEK koncerninterna förvärv där största delen avsåg förvärvet av Lantmännen Schulstad A/S. Aktieägartillskott har lämnats med 437 MSEK (337), bland annat till Kycklinginvest AB med 394 MSEK, och till Lantmännen Agroenergi AB med 34 MSEK.

Årets nedskrivning avsåg Lantmännen Energi AB. Föregående års nedskrivning avsåg i huvudsak nedskrivningen av Lantmännen Agroetanol AB. Nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Resultat från andelar i koncernföretag".

Föregående års avyttringar avsåg huvudsakligen försäljning av bolagen inom Kronfågelgruppen.

Årets omklassificering avsåg Lantmännen Agroenergi AB, som i samband med sammanslagningen med Neovas pelletsverksamhet omklassificerades till joint venture och namnändrades till Agroenergi Neova Pellets AB.

Av föregående års återbetalning av kapital kom -190 MSEK från Lantmännen Finance Ireland och -217 MSEK från Aspen Clean Fuel.

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i koncernföretag 2014-12-31

Sammanställningen omfattar direktägda dotterföretag samt indirekt ägda företag med omsättning överstigande 200 MSEK.

Bolagsnamn	Organisationsnummer	Säte	Antal andelar	Andel i %	Redovisat värde MSEK
Aktier och andelar i svenska dotterföretag					
Lantmännen Agroetanol AB	556028-0611	Norrköping	50 000	100,0	234
Lantmännen Agrovärme AB	556229-5666	Enköping	10 000	100,0	2
Lantmännen Aspen AB	556329-9519	Göteborg	3 850	100,0	180
Lantmännen AS-Faktor AB	556530-9720	Enköping	100	100,0	0
Lantmännen BioAgri AB	556056-1283	Enköping	20 000	100,0	3
Lantmännen Bränsleteknik AB	556301-2771	Örebro	50 000	100,0	35
Lantmännen Cerealia AB	556017-2222	Malmö	200 000	100,0	662
Lantmännen Cerealia A/S	69 120 717	Vejle		100,0	
Lantmännen Doggy AB	556055-5129	Vårgårda	103 625	100,0	156
Lantmännen Energi AB	556118-3954	Stockholm	400	100,0	39
Lantmännen Finans AB	556664-8118	Stockholm	2 000 000	100,0	200
Lantmännen Fastigheter AB	556017-8443	Stockholm	3 000	100,0	18
Lantmännen GoGreen AB	556034-8939	Stockholm	300	100,0	0
Lantmännen Invest AB	556003-3192	Stockholm	440 000	100,0	63
Lantmännen Krafft AB	556156-4039	Falkenberg	5 000	100,0	1
Lantmännen Kycklinginvest AB	556951-0687	Stockholm	160 529	100,0	406
Lantmännen Maskin AB	556005-7639	Malmö	10 000	100,0	10
Lantmännen R&D AB	556043-7088	Stockholm	1 000	100,0	1
Lantmännen Reppe AB	556000-1538	Växjö	25 000	100,0	28
Lantmännen Service AB	556831-3695	Stockholm	500	100,0	0
Lantmännen Solanum AB	556066-1687	Kävlinge	1 000	100,0	0
Lantmännen SW Seed AB	556001-5272	Svalöv	298 667	100,0	160
Swecon Baumaschinen GmbH	HR B1403	Düsseldorf		100,0	
Lantmännen Swedish Oats AB	556813-6773	Stockholm	50 000	100,0	0
Lantmännen Unibake Sweden AB	556186-7796	Örebro	100 000	100,0	27
Doofmas & Co AB	556547-7394	Stockholm	3 400 000	100,0	238
Fastighets AB Slätpricken AB	556831-3794	Stockholm	500	100,0	0
Gyllebo Gödning AB	556179-2911	Lidköping	2 000	66,7	0
Maselaboratorierna AB	556009-7353	Uppsala	5 000	100,0	0
Matpartner R&S AB	556103-7192	Stockholm	100	100,0	0
Nötcenter Viken AB	556559-4503	Falköping	9 000	100,0	7
Pane Invest AB	556992-5752	Stockholm	1 000	100,0	0
Swecon Anläggningsmaskiner AB	556575-1137	Eskilstuna	500 000	100,0	402
Vegolia AB	556020-6574	Falkenberg	1 000	100,0	1
Åhus Foder HB	969723-3394	Åhus		70,0	0
Aktier och andelar i utländska dotterföretag					
Lantmännen Agro Bizz A/S	10 095 921	Nordfyns	450	90,0	9
Lantmännen Cerealia AS	910629085	Oslo	17 968 129	100,0	222
Lantmännen Maskin AS	914109981	Asker	3 000	100,0	27
Akerhus Traktor AS ¹⁾	947340204	Jessheim		100,0	
Lantmännen Maskin A/S	12545479	Horsens	5 000	100,0	1
Lantmännen Schulstad A/S	10245613	Köpenhamn	100 000	100,0	948
Lantmännen Schulstad Sp z o o	KRS8038	Poznan		100,0	
Lantmännen Unibake Holding A/S	37249211	Horsens	3 000 000	100,0	2 708
Lantmännen Unibake Denmark A/S	29219354	Horsens		100,0	
Oy Lantmännen Unibake Ab Finland	1463476-8	Helsingfors		100,0	
Lantmännen Unibake GmbH & Co KG	HRA 121351	Verden		100,0	
Lantmännen Unibake Russia LLC	1045002352130	Moskva		100,0	
Lantmännen Unibake USA, Inc	36-4034179	Chicago, USA		100,0	
Lantmännen Unibake UK Ltd	3315763	Milton Keynes		100,0	
Lantmännen Unibake Mouscron	0461118402	Mouscron		100,0	
Lantmännen Unibake Londerzeel NV	0461025063	Londerzeel		100,0	
Lantmännen Unibake Norge AS	989 135 082	Oslo	3 405 694	100,0	34
Aktieselskabet af 4. juli 2003	26 864 097	Hvidovre	5 000	100,0	1
Dirual AG	CH-0203002	Zurich	199 997	100,0	22
LMB Danmark A/S	75297319	Brøndby	5 000	100,0	0
Summa moderföretaget					6 843

¹⁾ LM Maskin Midt Norge AS fusionerades upp i Akershus Traktor AS i november 2014.

Not 46 Varulager

MSEK	2014	2013
Råvaror och förnödenheter	234	1 206
Varor under tillverkning	327	0
Färdiga varor	1 231	329
Handelsvaror	349	473
Förskott till leverantörer	111	0
Summa	2 252	2 008

Av lagrets totala värde avser 4 MSEK (0) varor värderade till nettoförsäljningsvärde.

Från 2014 har principen för klassificering av spannmålslager ändrats, vilket innebär att spannmål endast redovisas som råvara innan den är torkad och rensad. Därefter redovisas spannmål som varor under tillverkning eller färdiga varor. Tidigare år har all spannmål redovisats som råvara.

Not 47 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MSEK	2014	2013
Övriga förutbetalda kostnader	98	91
Upplupna ränteintäkter	10	24
Övriga upplupna intäkter	81	18
Summa	189	133

Not 48 Bokslutsdispositioner och obeskattade reserver

Obeskattade reserver, MSEK	2014	2013
Akkumulerade avskrivningar utöver plan		
- Immateriella tillgångar	99	111
- Maskiner och inventarier	212	200
Summa	311	311

Bokslutsdispositioner, MSEK	2014	2013
Upplösning av överavskrivning avseende immateriella tillgångar	12	-
Årets överavskrivning avseende materiella tillgångar	-12	-
SUMMA	0	0

Not 49 Pensioner

Moderföretagets samtliga förmånsbestämda pensionsförpliktelser omfattas av Tryggandelagen.

Lantmännen ek förs förmånsbaserade pensionsförpliktelser tryggas sedan 2011 av tillgångar i Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden.

I och med att dessa pensionsförpliktelser tryggas via en stiftelse, helt utanför Lantmännenkoncernen, nettoredovisas förpliktelsen mot Lantmännen ek förs andel av marknadsvärdet på tillgångarna i stiftelsen. Verkligt värde värdering av stiftelsens tillgångar görs av koncernexterna värderare.

fortsättning not 49

Pensionssskuld redovisad i balansräkningen fördelar sig enligt nedan:

MSEK	2014	2013
Pensionsförpliktelseernas värde avseende helt fonderade pensionsplaner	931	923
Verkligt värde på Lantmännen ek förs andel i pensionsstiftelsen	-931	-923
Nettoförpliktelse	0	0
Övriga ej fonderade pensionsplaner	4	3
Summa	4	3

Specifikation avseende förändringar i redovisad pensionssskuld under året:

MSEK	2014	2013
Pensionssskuld vid årets början	3	3
Årets kostnader för pensioner	62	58
Övertagen pensionssskuld från koncernbolag	1	-
Pensionsutbetalningar	-62	-58
Skuld vid årets slut	4	3

Beräkning av pensionsförpliktelsen avseende fonderad pensionsplan är gjord av PRI Pensionsgaranti enligt aktuariella antaganden fastställda av dem.

Specifikation av periodens kostnader avseende pensioner:

MSEK	2014	2013
<i>Pension i egen regi</i>		
Kostnad för intjänande av pensioner	17	16
Räntekostnader	45	42
	62	58
Erhållen gottgörelse	-65	-
Totalt redovisad kostnad för pensionering i egen regi	-3	58
<i>Pension genom försäkring</i>		
Försäkringspremier, motsvarande	60	59
Årets pensionskostnad, exklusive skatter	57	117

MSEK	2014	2013
Kostnader för pensioner redovisade som personalkostnad i rörelseresultatet	12	75
Kostnader för pensioner redovisade som räntekostnad i finansnettot	45	42
Summa	57	117

Verkligt värde för Lantmännen ek förs andel av tillgångar i pensionsstiftelsen:

MSEK	2014	2013
Fastigheter	664	596
Ränteplaceringar	104	83
Strukturerade produkter	42	39
Aktieplaceringar	186	111
Hedgefonder	105	115
Kassa, likvida medel	41	137
Summa	1 142	1 081

Skillnaden mellan värdet på Lantmännen ek förs andel av tillgångarna i stiftelsen och pensionsförpliktelseernas värde ovan utgör en överkonsolidering i stiftelsen. Enligt gällande regelverk får pensionssskulden inte redovisas som en tillgång, varför endast tillgångar motsvarande värdet på förpliktelsen reducerar skulden. Överkonsolideringen uppgick vid årets slut till 211 MSEK (158).

Nästa års förväntade utbetalningar avseende förmånsbestämda pensionsplaner uppgår till 61 MSEK (58).

Not 50 Övriga avsättningar

MSEK	Strukturåtgärder	Övrigt	Totalt	
			2014	2013
Redovisat värde vid periodens ingång	30	176	206	196
Avsättningar som gjorts under perioden	73	2	75	76
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-50	-22	-72	-52
Omklassificeringar	-	-40	-40	-
Återfört under perioden	-9	0	-9	-14
Redovisat värde vid perioden utgång	44	116	160	206

I periodens avsättningar inkluderas ökning av tidigare befintliga avsättningar. Merparten av årets avsättning för strukturåtgärder avser fortsatt effektiviseringsprogram inom division Lantbruk.

Pensionsåtaganden som täcks av företagsägda kapitalförsäkringar uppgående till 40 MSEK har under 2014 omklassificerats till en avgiftsbestämd plan enligt RFR2:s regelverk. Motsvarande fordran på försäkringsbolag som tidigare redovisats under Andra långfristiga tillgångar har därmed också återförts.

111 MSEK (123) av avsättningen under rubriken Övrigt avser beräknade kostnader för avveckling av siloanläggningar. Inga nya avsättningar för siloanläggningar har gjorts under 2014.

Av totala avsättningar förväntas cirka 30 procent nyttjas under 2015 medan resterande del inte kommer att nyttjas förrän om 3 år.

Not 51 Övriga kortfristiga skulder

Övriga kortfristiga skulder innehåller skulder till medlemmar avseende sparmedel och kapitalkonto uppgående till 1 642 MSEK (1 529).

Not 52 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	2014	2013
Upplupna personalrelaterade kostnader	141	143
Upplupna räntor	14	27
Övriga upplupna kostnader	366	179
Förutbetalda intäkter	7	10
Summa	528	359

Not 53 Finansiella instrument

MSEK	2014	2013
Aktier och andelar	258	280
Lånefordringar och kundfordringar		
Långfristiga räntebärande fordringar på dotterföretag	1 066	1 411
Långfristiga räntebärande fordringar på joint venture/intresseföretag	31	297
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	2	107
Kundfordringar	1 888	2 033
Kortfristiga räntebärande fordringar på dotterföretag	7 299	10 625
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	171	26
Kortfristiga placeringar	1 791	1 654
Kassa och bank	163	130
Summa	12 411	16 283
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde		
Långfristiga räntebärande skulder	2 410	4 117
Leverantörsskulder	2 024	1 797
Kortfristiga räntebärande skulder till dotterföretag	5 679	7 374
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	2 810	2 055
Summa	12 923	15 343

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 23. Se även not 23 för andra upplysningar om moderföretagets finansiella instrument.

Not 54 Ställda säkerheter och ansvarförbindelser

Ställda säkerheter MSEK	För egna finansiella skulder	Övriga åtaganden	Totalt ställda säkerheter	
			2014	2013
Fastighetsinteckningar	458	-	458	434
Företagsinteckningar	-	-	0	0
Bankräkningar	-	15	15	21
Övrigt	-	19	19	18
Summa	458	34	492	473

Fastighetsinteckningarna utgör säkerhet för lån hos Realkredit Danmark.

Ansvarförbindelser MSEK	2014	2013
Borgensförbindelser för		
- koncernföretag	697	727
- joint venture-företag	213	125
Övriga ansvarförbindelser	72	83
Summa	982	935

Ökningen av borgensförbindelser för joint venture-företag avser åtaganden gentemot tredje part för Scandagra Group.

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 19 februari 2015

Bengt-Olov Gunnarson
Ordförande

Nils Lundberg
Vice ordförande

Ulf Gundemark

Helle Kruse Nielsen

Per Lindahl

Thomas Magnusson

Lena Philipson

Hans Wallemyr

Björn Wallin

Tommy Brunsärn

Pär-Johan Löf

Tomas Welander

Per Olof Nyman
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 19 februari 2015

Ernst&Young

Helene Siberg Wendin
Auktoriserad revisor

Maude Fyrenius

Gustav Jansson

Anders Åbyhammar

Koncernens och moderföretagets årsredovisning fastställs av ordinarie föreningsstämma, och kommer att framläggas för beslut på ordinarie föreningsstämma den 5 maj 2015.

Revisionsberättelse

Till föreningsstämman i Lantmännen ekonomisk förening, organisationsnummer 769605-2856

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Lantmännen ekonomisk förening för år 2014. Föreningens årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 66-132.

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 en koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorernas ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Auktoriserad revisor har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. Förtroendevalda revisorer har utfört revisionen enligt god revisionssed för förtroendevalda revisorer i Sverige.

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 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2014 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året 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 koncernen.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande föreningens vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Lantmännen ekonomisk förening för år 2014.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande föreningens vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt lagen om ekonomiska föreningar.

Revisorernas ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner av föreningens vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande föreningens vinst eller förlust 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 ersättningskyldig mot föreningen. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med lagen om ekonomiska föreningar, årsredovisningslagen eller föreningens stadgar.

Vi anser att 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 19 februari 2015

Helene Siberg Wendin
Auktoriserad revisor

Maude Fyrenius,
Förtroendevald revisor

Gustav Jansson
Förtroendevald revisor

Anders Åbyhammar
Förtroendevald revisor

Ordlista och definitioner

Agrodrank • Proteinrik foderråvara som produceras på Agroetanol i Norrköping.

Avkastning på eget kapital • Avkastning på eget kapital beräknas som periodens resultat 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.

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, bränslepellets, 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 energianvändningen har ökat de senaste decennierna.

Biologisk mångfald • En term som beskriver mångfalden av livsformer och arter i ett ekosystem. Ett ekosystem är ett levande biologiskt samhälle i en specifik fysisk miljö.

DON (Deoxynivalenol) • DON är ett mögelgift som kan förekomma i spannmålsgrödor för foder- och livsmedelsändamål, framförallt i vete och havre. Møgelgiften bildas av två mögelsvampar, Fusarium graminearum och Fusarium culmorum inom släktet Fusarium.

ERM-process • En strukturerad och proaktiv riskhanteringsprocess.

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).

Finansiella tillgångar • Finansiella fordringar, kortfristiga placeringar samt kassa och bank.

Fossila bränslen • Ej förnybara energikällor till exempel kol, naturgas och olja. Vid förbränning av fossila bränslen bildas bland annat koldioxid varvid atmosfären får ett nettotillskott av koldioxid som bidrar till en förstärkt växthuseffekt.

Förnybara energikällor • Förnyas kontinuerligt och exempel på sådana är sol, vind, vatten och biobränslen.

Förädlingsvärde • Rörelseresultat före avskrivningar och nedskrivningar (EBITDA) plus personalkostnader.

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 kapitalmätt 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.

Kapitalomsättningshastighet • Nettoomsättning i förhållande till genomsnittligt operativt kapital.

LDL-kolesterol • (Låg Densitet Lipoprotein) eller det onda kolesterolet. För höga halter är en riskfaktor för hjärt- och kärlsjukdom.

Nettolåneskuld • Nettolåneskuden utgörs av de räntebärande skulderna, inklusive pensionskuld och upplupet räntenetto, med avdrag för finansiella tillgångar.

Nettoskuldssättningsgrad • Nettolåneskuden i förhållande till eget kapital.

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.

R&D • Research and Development. Forskning och utveckling.

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 resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader dividerat med finansiella kostnader.

Rörelsemarginal • Rörelsemarginalen beräknas som rörelseresultatet i procent av årets nettoomsättning.

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 • Eget kapital i procent av balansomslutningen.

TCO • Total Cost of Ownership. Total ägandekostnad.

Tetra Recart • Kartongbaserad, miljövänlig förpackning vars egenskaper motsvarar en traditionell konservburk. Förpackningen är lätt att öppna och återförsluta.

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.

Utvintring • Utvintring innebär att höstsåden inte överlever vintern.

Vinstmarginal • Vinstmarginal beräknas som årets resultat i procent av årets nettoomsättning.

Volatil • Ombytlig, skiftande.

Föreningsstyrningsrapport

Föreningsstyrningsrapport sid 136

Organisationsstruktur sid 140

Styrelsens rapport om intern kontroll sid 141

Styrelse och revisorer sid 142

Koncernledning sid 144



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 på föreningens stadgar, den svenska lagen om ekonomiska föreningar samt andra tillämpliga lagar och regler. 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.

Ägare

Koncernens moderföretag är Lantmännen ek för, ett kooperativt företag som ägs av 28 258 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 distriktsstämma och olika ägarmöten uttrycka sina åsikter till styrelse och ledning, bland annat genom motioner och skrivelser. Se även beskrivning under Bondeägt och ägarstyrt. ➔ se sid 13.

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 1 977 MSEK är 931 MSEK inbetalt och 1 046 MSEK har emitterats från utdelningsbart kapital i föreningen. Vid utgången av 2014 uppgick insatsskyldigheten för medlemmarna till 1 545 MSEK.

Föreningsstämma

Föreningsstämman är Lantmännens högsta beslutande organ. Stämman består av representanter för medlemmarna, fullmäktige, som väljs vid föreningens distriktsstämmor, samt vid organisationsmedlemmen Kalmar Lantmäns stämma. Distriktet är bas för medlemmarnas roll som ägare i föreningen. Fullmäktigemandat fördelas utifrån ett delningstal i relation till antalet medlemmar i distrikt 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 2014

Ordinarie föreningsstämma hölls den 15 maj i Stockholm. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Mandattiden gick ut för Ulf Gundemark, Helle Kruse Nielsen, Thomas Magnusson och Björn Wallin. Stämman beslutade att styrelsen för Lantmännen ek för ska bestå av nio stämموvalda ledamöter samt föreningens verkställande direktör. Vid stämman omvaldes Ulf Gundemark, Helle Kruse Nielsen, Thomas Magnusson och Björn Wallin. Revisorer utses för ett år i taget. Torvald Carlsson hade avböjt omval. Som förtroendevalda revisorer omvaldes Gustav Jansson och Anders Åbyhammar. Som ny förtroendevald revisor valdes Maude Fyrenius. Till auktoriserad revisor i föreningen valdes revisionsfirman EY. Stämman beslutade därutöver om arvoden till styrelsen och övriga förtroendevalda, såväl fasta årsarvoden som dagarvoden och reseersättningar. Stämman utsåg även nio ledamöter till valberedningen för tiden fram till och med 2015 års ordinarie stämma.

Föreningsstämman beslutade om insatsutdelning med totalt 171 MSEK att fördelas på såväl inbetalt som emitterat insatskapital. Stämman beslutade, på förslag från styrelsen, om att ingen insatsemission skulle utgå. Utöver insatsutdelning har styrelsen beslutat att utbetala återbäring och efterlikvid med 135 MSEK.

Totalt antal utsedda fullmäktige var 101 personer och 100 var närvarande vid stämman. Samtliga styrelseledamöter och alla valda revisorer 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 distriktet. Förtroenderådet har även till uppgift att ta del i beredning av principiella frågor och att till föreningsstämman nominera ledamöter till föreningens valberedning.

Förtroenderådet 2014

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 enligt stadgarna 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 utifrån en av valberedningen framtagen specifikation.

Valberedning 2014

Under 2014 har valberedningen bestått av nio personer, Kjell Eriksson, ordförande samt, Håkan Christensson, Krister Andersson, Ann-Margret Assarsson, Viktoria Josefsson, Sören Lundström, Per-Olof Malm, Anders Rickardsson och Kjell Axelsson. I samband med föreningsstämman den 15 maj avgick Per-Olof Malm och Håkan Christensson. Till nya ledamöter valdes Leif Karlsson och Christian Negendanck. Vid konstituerande möte efter stämman återvaldes Kjell Eriksson till ordförande och Viktoria Josefsson till vice ordförande.

Ägarrelationer 2014

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 2014 till cirka 32,2 MSEK. Kostnaden för de 28 distrikten uppgick till 11,6 MSEK av de 32,2 MSEK, varav fasta arvoden beslutade av föreningsstämman var 4,5 MSEK (39 procent) och 3,7 MSEK (32 procent) var rörliga arvoden. Resterande 3,4 MSEK (29 procent) avser kostnader för distriktens olika aktiviteter.

Kostnaden för föreningsstämman, som också ingår i avdelningens ansvarsområde uppgick till cirka 2 MSEK. Övriga aktiviteter som hanteras av avdelningen är bland annat fullmäktigemöte, förtroenderåd, distriktsstyrelsekonferens, stämموvalberedning 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 saklighet, att det finns tillfredsställande kontroll av att lagar och regler efterlevs och att erforderliga etiska riktlinjer fastställs.

Arbetet i styrelsen styrs av en arbetsordning som bland annat reglerar arbetsfördelning och ansvar mellan styrelsen, ordföranden och vd. Arbetsordningen uppdateras och fastställs minst en gång per år, normalt vid det konstituerande styrelsemötet. Styrelsen i Lantmännen ska enligt stadgarna bestå av lägst 7 och högst 13 stämموvalda 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 2014

Sedan ordinarie föreningsstämma den 15 maj 2014 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 stämموvalda styrelseledamöterna har anställningsliknande förhållande med Lantmännen. Till ordförande har styrelsen utsett Bengt-Olov Gunnarson, och till vice ordförande Nils Lundberg. Styrelsens sammansättning framgår av presentationen, [se sid 142](#).

Under året har styrelsen haft 22 sammanträden, varav 3 per telefon och 3 per capsulam. Av tabellen på föregående sida framgår styrelseledamöternas närvaro vid mötena. Vid 2 möten har föreningens samtliga revisorer deltagit. Under våren beslutade styrelsen bland annat om Lantmännens långsiktiga inriktning, Strategi 2020, baserat på en omvärldsanalys. Under året

börsintroducerades Scandi Standard AB där Kronfågelgruppen ingår, Strängnäs Valskvarn förvärvades och ett nytt delägt bolag bildades av en sammanslagning mellan Lantmännen Agroenergi och Neova.

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 Nils Lundberg, ordförande, Thomas Magnusson och Hans Wallemyr. Inga förändringar i sammansättningen gjordes efter föreningsstämman. 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 tre protokollförda möten under året. Av tabellen nedan framgår ledamöternas närvaro.

Revisionsutskottet, deltagande och antal möten 2014

	13 feb	2 jun	29 sep
Nils Lundberg	●	●	●
Hans Wallemyr	●	●	●
Thomas Magnusson	●	●	●

Deltagare i koncernstyrelsemöten 2014

	9 jan	19 jan	20 jan	22 jan	4 feb	20 feb	14 mar	3 apr	5 maj	15 maj	16 maj	22 maj	3 jun	17-18 jun	8 aug	28 aug	30 sep	12 okt	30 okt	11 nov	4 dec	17-18 dec
					Per capsulam				KS*						Per capsulam			Per capsulam				
Bengt-Olov Gunnarson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tommy Brunsärn	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ulf Gundemark	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Helle Kruse Nielsen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Per Lindahl	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nils Lundberg	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pär-Johan Löof	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Thomas Magnusson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Lena Philipson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hans Wallemyr	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Björn Wallin	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tomas Welander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Per Olof Nyman	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

* Konstituerande styrelsemöte

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 Bengt-Olov Gunnarson, ordförande, Helle Kruse Nielsen och Ulf Gundemark samt vd Per Olof Nyman som föredragande. Efter föreningsstämman 2014 var utskottets sammansättning oförändrad. Koncernens HR-direktör är sekreterare i utskottet. Ledamöterna utses för ett år i taget. Förutom att protokoll från ersättningsutskottets möten distribueras till styrelsen, rapporterar utskottets ordförande alla viktiga frågor muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde.

Utskottet har haft fem protokollförda möten under året. Av tabellen nedan framgår ledamöternas närvaro vid mötena.

Ersättningsutskottet, deltagande och antal möten 2014

	31 jan	3 apr	20 aug	10 nov	17 dec
Bengt-Olov Gunnarson	●	●	●	●	●
Ulf Gundemark	●	●	●	●	●
Helle Kruse Nielsen	●	●	●	●	●

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 2014

	27 jan	1 apr	9 jun	19 aug	22 okt
Björn Wallin	●	●	●	●	●
Per Lindahl	●	●	●	●	●
Lena Philipson	●	●	●	●	●

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Björn Wallin, ordförande, Lena Philipson och Per Lindahl. Tove Cederborg, chefsjurist, deltar i utskottets möten. Utskottets sammansättning var oförändrad efter föreningsstämman 2014. Koncernens medlemschef är sekreterare i utskottet. 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 5 protokollförda möten under året. Av tabellen ovan framgår ledamöternas närvaro vid mötena.

Vd och koncernledning

Verkställande direktören, tillika koncernchef, utses av styrelsen och ansvarar för den löpande förvaltningen av föreningen. Arbetsfördelningen mellan styrelse och vd regleras i styrelsens arbetsordning. Lantmännens koncernledning består för närvarande av 10 ledamöter. Koncernledningens sammansättning framgår av presentationen, [se sid 144](#). Under året utökades koncernledningen med affärscheferna för Lantmännen Unibake och Lantmännen Cerealia.

Koncernledningen sammanträder som regel var sjätte vecka.

Internrevision

Internrevisionen är en, i förhållande till övriga koncernen, oberoende verksamhet, som ska bedriva objektiv säkrings- 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 2014 har Internrevision identifierat övergripande risker i koncernen, utfört granskningar både inom divisionerna och i de gemensamma funktionerna, samt upprättat en internrevisionsplan för 2015. Internrevisionen 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 EY och revisorernas arbete leds sedan 2014 av auktoriserade revisorn Helene Siberg Wendin. Förtroendevalda revisorer är Maude Fyrenius, Gustav Jansson och Anders Åbyhammar.

Utöver den legala revisionen lägger de förtroendevalda revisorerna särskild vikt vid granskningen ur medlemssynpunkt.

Lantmännens organisations- och rapporteringsstruktur

Styrelsen beslutar om koncernens övergripande mål, strategiska planer och väsentliga policyer samt övervakar att dessa följs och uppdateras. Verkställande direktören, tillika koncernchef, utses av styrelsen och ansvarar för den löpande förvaltningen av föreningen.



Lantmännen är en av Nordens största koncerner med verksamhet uppdelad i fyra divisioner och en fastighetsverksamhet.

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. Lantmännens styrelse har valt att endast uttala sig om hur den interna kontrollen organiserats. Detta är linje med de förenklingsåtgärder som sedan 2008 gäller enligt Svensk kod för bolagsstyrning.

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 fortsatte implementeringen 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. Under 2012 konkretiserades uppförandekoden ytterligare i den antikorrupsionspolicy som styrelsen antagit och uppdragit åt vd att implementera i koncernen.

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. Styrelsen har under 2013 antagit en ny besluts- och delegeringsinstruktion i syfte att fastställa övergripande regler för beslutsfattande och delegering inom koncernen. Syftet med denna instruktion är att ange hur verksamheten inom Lantmännen med dotterföretag ska organiseras, styras och bedrivs samt klargöra relationen mellan olika organ och befattningshavare genom att ange ansvar, uppgifter och befogenheter.

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.

Under 2014 har förslag till policy och riktlinjer för intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen tagits fram. Vidare har arbete påbörjats med att stärka den interna kontrollen i koncernen genom att ta fram en arbetsmodell för utbildning, riskhantering och rapportering gällande den interna kontrollen. Under 2015 kommer riskgenomgångar att hållas med divisioner och affärsområden, dessutom kommer ekonomichefer i koncernen att utbildas inom området.

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



Per Lindahl, Pär-Johan Lööf, Helle Kruse Nielsen, Bengt-Olov Gunnarson, Björn Wallin, Thomas Magnusson

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 5 maj 2015.

Innehav av emissionsinsatser redovisas per den 31 december 2014.

Bengt-Olov Gunnarson *Ordförande*

Klockrike
Född: 1951
Ledamot sedan 2005, ordförande sedan 2012
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet.
Utbildning: Lantmästare, Lantbruksuniversitetet i Alnarp
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Viking Malt Oy, Viking Malt Aktiebolag och Hauptgenossenschaft Nord AG.
Produktion: Växtodling, skog och vindkraft
Emissionsinsatser: 377 361 SEK*
*Förlagsandelar**:* 50 000 SEK

Nils Lundberg *Vice ordförande*

Skivarp
Född: 1958
Ledamot sedan 2007
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag inom Lantmännen: Revisionsutskottet
Utbildning: Agronomekonom, Sveriges Lantbruksuniversitet
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling, Vindkraft
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Viking Malt Oy, Viking Malt Aktiebolag, Styrelseledamot och styrelseordförande i Ljusterö Golf AB och Halmstadgården Vindpark AB, Näsbyhills Agro Aktiebolag och Vassmolösa Vind AB.
Styrelsesuppleant i AE Advice Öresund AB.
Emissionsinsatser: 3 025 106 SEK*

Ulf Gundemark

Stockholm, Dalarö
Född: 1951
Ledamot sedan 2012
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilingenjör, Chalmers Tekniska Högskola
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot och styrelseordförande i Ripasso Energy AB. Styrelseledamot i Constructor Group AS, Nordisk Solar AS, AQ Group AB, Papyrus Holding AB, Scandi Standard AB (publ) och GUMACO AB.

Helle Kruse Nielsen

Danmark, Rungsted Kyst
Född: 1953
Ledamot sedan 2010
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilekonom, Copenhagen Business School
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i New Wave Group AB och Oriflame SA.
*Förlagsandelar**:* 100 000 SEK

Per Lindahl

Kristianstad
Född: 1964
Ledamot sedan 2011
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling med potatis och spannmål.
Slaktkycklinguppfostring
Styrelseuppdrag: Ordförande i Hushållningssällskapet Skåne, styrelseledamot i Hushållningssällskapet Kompetensutveckling i Syd AB och Hushållningssällskapet Skogsförvaltning Syd AB.
Emissionsinsatser: 1 055 774 SEK

Thomas Magnusson

Tävelsås
Född: 1950
Ledamot sedan 2005
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Mjök, nötkött,
Styrelseuppdrag: Vice ordförande Lantbrukarnas Riksförbund förbundsstyrelse, vice president Cogeca.
Emissionsinsatser: 20 375 SEK

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

** Förlagsandelar per den 15 januari 2015. Tidigare förlagsandelar förföll den 30 december 2014 och nya emitterades den 15 januari 2015.



Tommy Brunsärn, Lena Philipson, Per Olof Nyman, Nils Lundberg, Tomas Welander, Hans Wallemyr, Ulf Gundemark

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef
 Chef division Livsmedel
 Stockholm
 Född: 1956
 Ej medlem i Lantmännen
 Andra uppdrag i Lantmännen: Styrelseledamot och styrelseordförande i Lantmännen Fastigheter AB.
 Anställd: 2008
 Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi
 Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Hauptgenossenschaft Nord AG. Styrelseledamot i SPBI Service AB och LRF Konsult Aktiebolag.
 Förlagsandelar**: 250 000 SEK

Lena Philipson

Kölbäck, Skänninge
 Född: 1962
 Ledamot sedan 2013
 Medlem i Lantmännen
 Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet
 Utbildning: Fil kand, Linköpings universitet, och marknads-ekonom, Institutet för högre marknadsföringsutbildning
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare
 Produktion: Våxtodling
 Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i SMR ek för.
 Emissionsinsatser: 140 617 SEK*
 Förlagsandelar**: 1 100 000 SEK*

Hans Wallemyr

Falköping
 Född: 1956
 Ledamot sedan 2007
 Medlem i Lantmännen
 Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse,
 Utbildning: Jordbruksutbildning
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare
 Produktion: Vindkraft, våxtodling med potatis, skog, uppfödning och utbildning av hopp- och dressyrhästar
 Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Källebergs vind AB. Styrelseledamot i Agroenergi Neova AB, Åsle vind AB.
 Emissionsinsatser: 298 807 SEK*

Björn Wallin

Vattholma
 Född: 1964
 Ledamot sedan 2008
 Medlem i Lantmännen
 Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet
 Utbildning: Masterexamen i jordbruk, Sveriges Lantbruksuniversitet
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare
 Produktion: Våxtodling
 Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Hauptgenossenschaft Nord AG.
 Emissionsinsatser: 94 591 SEK

Arbetsstagarrepresentanter

Tommy Brunsärn

Södertälje
 Född: 1959
 Ledamot sedan 2007
 Representant för Unionen
 Huvudsysselsättning: Category Manager Purchase Breakfast

Pär-Johan Lööf

Uppsala
 Född: 1966
 Ledamot sedan 2013
 Personalrepresentant Akademikerförbundet
 Huvudsysselsättning: Innovation Project Manager
 Lantmännen R&D
 Förlagsandelar**: 100 000 SEK

Tomas Welander

Göteborg
 Född: 1961
 Ledamot sedan 2012
 Representant för IF Metall
 Huvudsysselsättning: Servicetekniker Swecon

Styrelsens sekreterare

Tove Cederborg

Chefsjurist
 Född: 1964
 Anställd: 2011
 Utbildning: Jur kand, Lunds Universitet 1992
 Förlagsandelar**: 100 000 SEK

Revisorer

Förtroendevalda

Maude Fyrenius

Lärbro
 Född: 1973
 Revisor i Lantmännen sedan 2014
 Utbildning: Agrotekniker
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare
 Produktion: Våxtodling, lamm och nötköttsproduktion, naturvård
 Emissionsinsatser: 12 666 SEK*

Gustav Jansson

Enköping
 Född: 1967
 Revisor i Lantmännen sedan 2012
 Utbildning: Agronom
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare, redovisningskonsult
 Produktion: Våxtodling, skog
 Emissionsinsatser: 578 119 SEK

Anders Åbyhammar

Fellingsbro
 Född: 1956
 Revisor i Lantmännen sedan 2005
 Utbildning: Lantmästare
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Redovisningskonsult
 LRF Konsult
 Produktion: Våxtodling, skog, lamm, el/vattenkraft
 Emissionsinsatser: 392 955 SEK

Auktoriserad revisor

Helene Siberg Wendin

EY, Stockholm
 Född: 1965
 Revisor sedan 1991
 Revisor i Lantmännen sedan 2014
 Övriga uppdrag: Scania, Boliden, Husqvarna, IKEA

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

** Förlagsandelar per den 15 januari 2015. Tidigare förlagsandelar förföll den 30 december 2014 och nya emitterades den 15 januari 2015.

Lantmännen



Johan Andersson, Tove Cederborg, Per Arvidsson, Elisabeth Wallin Mononen, Håkan Pettersson, Per Olof Nyman, Werner Devinck, Ulf Zenk, Carl von Schantz, Krister Zackari

Koncernledning

Innehav av emissionsinsatser redovisas per den 31 december 2014.

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef
Chef division Livsmedel
Stockholm
Född: 1956
Anställd: 2008
Utbildning: Civileingenjör Industriell ekonomi
Styrelseuppdrag: Ledamot i Hauptgenossenschaft Nord AG, SPBI Service AB och LRF Konsult Aktieföretag.
Förlagsandelar*: 250 000 SEK

Johan Andersson

Chef division Lantbruk
Född: 1965
Anställd: 2014
Utbildning: Lantmästare, Sveriges Lantbruksuniversitet.
Förlagsandelar*: 1 000 000 SEK
Emissionsinsatser: 218 447 SEK

Per Arvidsson

Varuflödesdirektör och vice VD
Född: 1962
Anställd: 2011
Utbildning: Civileingenjör Maskin, Industriell org. & Logistik, Chalmers Tekniska Högskola

Werner Devinck

Chef Lantmännen Unibake
Född: 1958
Anställd: 2013
Utbildning: Nationalekonom, University of Leuven, Belgien.

Håkan Pettersson

Chef division Maskin
Född: 1956
Swecon UAB.
Anställd: 2002
Utbildning: Civileingenjör Industriell ekonomi, Linköping
Förlagsandelar*: 50 000 SEK

Carl von Schantz

Chef division Energi samt ansvarig för Hållbar utveckling
Född: 1973
Anställd: 2011
Utbildning: MBA, Kellogg School of Management; BA, Northwestern University
Styrelseuppdrag: Ledamot i Agroenergi Neova Pellets AB och Mackmyra Svensk Whisky AB. Suppleant i SPBI Service AB.
Förlagsandelar*: 200 000 SEK

Elisabeth Wallin Mononen

HR-direktör
Född: 1959
Anställd: 2005
Utbildning: Jur. kand., Lunds universitet, MBA, University of Illinois at Chicago.

Krister Zackari

Chef Lantmännen Cerealia
Född: 1963
Anställd: 2014
Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

Ulf Zenk

Ekonomi- och finansdirektör, CFO
Född: 1963
Anställd: 2012
Utbildning: Civilekonom, Linköpings universitet
Styrelseuppdrag: Ledamot i Sparbanken Skåne, Viking Malt Oy, Viking Malt Aktieföretag.
Förlagsandelar*: 150 000 SEK

Tove Cederborg

Chefsjurist
Född: 1964
Anställd: 2011
Utbildning: Jur kand, Lunds Universitet.
Förlagsandelar*: 100 000 SEK

* Förlagsandelar per den 15 januari 2015. Tidigare förlagsandelar förföll den 30 december 2014 och nya emitterades den 15 januari 2015.



Finansiell översikt, GRI och fakta

Om hållbarhetsredovisningen samt GRI sid 146

Finansiell översikt sid 148

Nyckeltal sid 149

Så läser du resultaträkningen sid 150

Så läser du balansräkningen sid 151

Så läser du kassaflödet sid 152

Adresser sid 153

Om hållbarhetsredovisningen

Global Compact och Global Reporting Initiative

Genom att tillämpa GRI:s riktlinjer för hållbarhetsredovisning och uppfylla de krav på redovisning som Global Compact ställer, eftersträvar Lantmännen en trovärdig och relevant kommunikation av arbetet med ansvar och hållbar utveckling. Nedan ges en kort beskrivning av ramverken samt fakta om vår hållbarhetsredovisning 2014. På nästa sida finns ett GRI-index med hänvisningar till var olika områden och indikatorer finns redovisade.

Global Compact

– Communication on Progress

Lantmännen undertecknade 2009 Global Compact, FN:s initiativ för ansvarsfullt företagande, och har därmed förbundit sig att implementera dess tio principer i verksamheten. Global Compact ställer krav på årlig redovisning av framsteg och prestanda, i form av en Communication on Progress (COP). Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning tillsammans med information på vår hemsida är utformad för att möta dessa krav. Mer om Global Compact och COP www.globalcompact.org

GRI

Global Reporting Initiative (GRI) är en oberoende global organisation som

utvecklar ramverk för hållbarhetsredovisning. Genom att tillämpa GRI:s riktlinjer säkerställs en trovärdig, relevant och tydlig redovisning av verksamhetens prestanda ur ett helhetsperspektiv, med hänsyn till ekonomiska såväl som miljömässiga och sociala aspekter. Riktlinjerna omfattar kriterier för avgränsning och val av innehåll, samt ger definitioner för indikatorer och nyckeltal inom olika sakområden.

Lantmännen redovisar sedan flera år enligt GRI:s riktlinjer, inklusive de branschspecifika riktlinjer som finns framtagna för livsmedelssektorn (GRI Food Processing sector supplement). I denna vår tionde hållbarhetsredovisning har vi valt att tillämpa GRIs nya riktlinjer G4, nivå core. Ambitionen är

att kontinuerligt fortsätta utveckla såväl arbete som rapportering kring hållbarhetsfrågorna. Mer om GRI www.globalreporting.org

GLOBAL COMPACT'S 10 PRINCIPER

Mänskliga rättigheter

Företaget ska

- 1 stödja och respektera skyddet av internationellt proklamerade mänskliga rättigheter
- 2 tillse att de inte är delaktiga i övergrepp på de mänskliga rättigheterna

Arbetsrätt

Företaget ska

- 3 upprätthålla föreningsfriheten och erkänna rätten till kollektiva förhandlingar
- 4 eliminera alla former av tvångsarbete
- 5 avskaffa barnarbete
- 6 arbeta för att avskaffa diskriminering avseende rekrytering och arbetsuppgifter

Miljö

Företaget ska

- 7 ta hänsyn till de miljömässiga konsekvenserna av sin verksamhet
- 8 ta initiativ till att stärka miljömedvetandet
- 9 uppmuntra utveckling av miljövänlig teknik

Korruption

- 10 Företaget ska motverka alla former av korruption inklusive utpressning och mutor

Information om Lantmännens Hållbarhetsredovisning 2014

- ▶ Redovisad information gäller för år 2014 om inget annat anges. Redovisningen är årlig, den förra färdigställdes i februari 2014.
- ▶ Redovisningen avser i huvudsak Lantmännenkoncernen inklusive dess divisioner. Intresseföretag och joint ventures är inte inkluderade.
- ▶ Samlad redovisning av hållbarhetsrelaterade resultatindikatorer och nyckeltal, tillsammans med definitioner och beräkningsgrunder finns i Bilaga ”Hållbarhetsrelaterade indikatorer”, se www.lantmannen.se/omlantmannen
- ▶ Urvalsprocess för innehåll: Redovisad information anses vara väsentlig för Lantmännen och dess intressenter. Innehållet i redovisningen har tagits fram i en intern process där avdelningen för Hållbar Utveckling tillsammans med nyckelpersoner från verksamheten och interna specialister inom olika områden genomfört en väsentlighetsanalys. Väsentliga sakfrågor identifieras också genom Lantmännens kontinuerliga omvärldsanalys och dialog med olika intressenter.
- ▶ Oberoende granskning specifikt för hållbarhetsredovisningen har ej gjorts.
- ▶ Kontaktperson för redovisningen är Claes Johansson, chef Hållbar Utveckling. claes.johansson@lantmannen.com

GRI index

Indikator	Beskrivning	Läshänvisning
GENERELL INFORMATION		
Strategi och analys		
G4-1	Uttalande från styrelseordförande och vd	8-11
Organisationsprofil		
G4-3	Organisationens namn	Framsida
G4-4	Viktigaste varumärken, produkter och/eller tjänster	1
G4-5	Lokalisering av huvudkontor	153
G4-6	Länder där organisationen har verksamhet	1, 99
G4-7	Ägandestruktur och företagsform	1
G4-8	Marknader som organisationen är verksam på	1, 3-5, 35-65
G4-9	Organisationens storlek	1-3
G4-10	Beskrivning av personalstyrkan	33-34, 99-100
G4-11	Andel anställda som omfattas av kollektivavtal	www.lantmannen.se/gri
G4-12	Beskrivning av organisationens leverantörskedja	www.lantmannen.se/ansvar
G4-13	Väsentliga organisationsförändringar under redovisningsperioden	6-7, 122
G4-14	Beskrivning av om och hur Försiktighetsprincipen tillämpas	24-25, 27, 28-30 www.lantmannen.se/ansvar
G4-15	Extern utvecklade ekonomiska, sociala eller miljömässiga deklarationer, principer eller andra initiativ som organisationen anslutit sig till eller stödjer	26, 146 www.lantmannen.se/ansvar
G4-16	Medlemskap i intresseföreningar och branschorganisationer	26 www.lantmannen.se/ansvar
Väsentliga aspekter och avgränsningar		
G4-1 – G4-23		22-23, 146-147 www.lantmannen.se/ansvar
Intressentdialog		
G4-24 – G4-27		22-23, 26, 146 www.lantmannen.se/ansvar
Redovisningsprofil		
G4-28 – G4-33		146-147 www.lantmannen.se/ansvar
Föreningsstyrning		
G4-34	Redogörelse för organisationens styrningsstruktur	135-144
Affärsetik och integritet		
G4-56	Organisationens värderingar, principer och uppförandekod	27 www.lantmannen.se/ansvar
SPECIFIK INFORMATION (styrning och prestandaindikatorer för väsentliga aspekter)		
EKONOMI		
	Ekonomisk prestanda	www.lantmannen.se/gri
	Sourcing och upphandlingsrutiner	www.lantmannen.se/gri
MILJÖ		
	Material och råvaror	www.lantmannen.se/gri
	Energi	www.lantmannen.se/gri
	Vatten	www.lantmannen.se/gri
	Utsläpp av växthusgaser	www.lantmannen.se/gri
	Lagefterlevnad	www.lantmannen.se/gri
	Transporter	www.lantmannen.se/gri
ARBETSFÖRHÅLLANDEN OCH ARBETSVILLKOR		
	Hälsa och säkerhet	www.lantmannen.se/gri
	Utbildning och kompetensutveckling	www.lantmannen.se/gri
	Mångfald och jämställdhet	www.lantmannen.se/gri
MÄNSKLIGA RÄTTIGHETER		
	Antidiskriminering	www.lantmannen.se/gri
	Riskbedömning	www.lantmannen.se/gri
SAMHÄLLE		
	Anti-korruption	www.lantmannen.se/gri
PRODUKTANSVAR		
	Kunders hälsa och säkerhet	www.lantmannen.se/gri
	Märkning av produkter	www.lantmannen.se/gri
	Lagefterlevnad	www.lantmannen.se/gri

Finansiell Översikt

RESULTATRÄKNINGAR I SAMMANDRAG

MSEK	IFRS						Redovisningsrådet				
	2014	2013	2012 ¹⁾	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005
Nettoomsättning	32 666	33 802	36 526	37 896	35 988	34 978	34 950	42 592	35 769	32 055	29 610
Resultat före avskrivningar	2 556	2 193	1 698	2 570	2 624	1 884	1 855	3 046	2 172	1 815	1 633
Av- och nedskrivningar	-1 103	-2 104	-1 185	-1 366	-1 565	-1 407	-1 550	-1 910	-1 302	-1 632	-1 513
Rörelseresultat	1 453	89	513	1 204	1 059	477	305	1 136	870	183	120
Finansiella intäkter och kostnader	-111	-4	-182	-337	-237	-373	-370	-434	-48	61	406
Resultat efter finansiella poster	1 342	85	331	867	822	104	-65	702	822	244	526
Återbäring, efterlikvid ²⁾	-	-	-	-	-	-	-1	-122	-83	-64	-139
Skatt, minoritet ³⁾	-117	15	-91	-147	-97	78	-7	-22	-151	152	124
Årets resultat	1 225	100	240	720	725	182	-73	558	588	332	511

¹⁾ Justerad avseende avveckling av Lantmännen Finance Ireland.

²⁾ Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid på samma sätt som utdelning. Inkluderar lokal återbäring/efterlikvid 2005. Redovisade belopp kan inkludera justering avseende föregående år.

³⁾ Inkluderar justering för minoritetsandel i årets resultat före övergången till IFRS.

BALANSRÄKNINGAR I SAMMANDRAG

MSEK	IFRS						Redovisningsrådet				
	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005
Materiella anläggningstillgångar	7 178	7 337	8 928	9 258	9 758	10 798	10 667	10 974	8 915	7 661	7 348
Goodwill	2 915	2 594	2 554	2 640	2 779	3 030	3 078	3 386	2 510	2 512	1 785
Övriga immateriella anläggningstillgångar	752	814	875	767	713	748	391	459	444	416	327
Övriga anläggningstillgångar	2 762	2 542	2 151	2 069	2 094	3 581	3 313	3 140	2 324	2 433	2 190
Summa anläggningstillgångar	13 607	13 287	14 508	14 734	15 344	18 157	17 449	17 959	14 193	13 022	11 650
Varulager	5 379	5 249	5 946	5 506	5 224	5 646	5 646	7 059	6 303	4 804	4 622
Övriga omsättningstillgångar	5 087	5 170	5 561	5 642	5 572	5 436	5 411	7 266	7 797	6 695	7 256
Likvida medel	3 058	2 295	352	739	869	391	385	269	450	822	1 040
Summa omsättningstillgångar	13 524	12 714	11 859	11 887	11 665	11 473	11 442	14 594	14 550	12 321	12 918
Summa tillgångar	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343	24 568
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	11 859	11 016	10 899	10 906	10 390	10 140	10 148	10 528	9 483	9 038	8 872
Eget kapital, minoritetens andel	17	28	33	36	32	85	69	56	289	328	388
Summa eget kapital	11 876	11 044	10 932	10 942	10 422	10 225					
Avsättningar ¹⁾		-	-	-	-	-	2 206	2 371	2 952	2 978	3 021
Långfristiga skulder	3 598	4 939	5 919	5 360	7 320	9 523	6 951	8 220	5 379	5 454	3 045
Kortfristiga skulder	11 657	10 018	9 516	10 319	9 267	9 882	9 517	11 378	10 640	7 545	9 242
Summa eget kapital och skulder	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343	24 568
Nettolåneskuld	3 674	4 963	7 506	7 186	7 501	9 739	9 289	11 654	8 413	6 581	
Insatsutdelning, insatsemission ²⁾	328	171	168	230	245	163	163	167	201	155	150
Återbäring och efterlikvid ³⁾	135	129	120	110	95	1	-	-	-	-	-

¹⁾ Under IFRS redovisas inte avsättningar som en egen kategori utan ingår i långfristiga respektive kortfristiga skulder.

²⁾ Enligt styrelsens förslag 2014.

³⁾ Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid som utdelning i koncernen.

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2005-2008 har inte räknats om, allt 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.

Nyckeltal

NYCKELTAL	IFRS						Redovisningsrådet				
	2014	2013	2012 ¹⁾	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005
Rörelsemarginal, %	4,4	0,3	1,4	3,2	2,9	1,4	0,9	2,6	2,4	0,6	0,4
Vinstmarginal, %	3,8	0,3	0,7	1,9	2,0	0,5	-0,2	1,3	1,6	1,0	1,7
Kapitalomsättningshastighet, ggr	2,1	2,0	2,0	2,1	1,9	1,6	1,7	2,1	2,0	-	-
Avkastning på eget kapital, %	10,6	0,9	2,2	6,7	7,0	1,8	-0,7	6,8	7,3	4,0	8
Avkastning på operativt kapital, %	9,1	0,5	2,8	6,5	5,7	2,2	1,4	5,6	5,3	-	-
Soliditet, %	43,8	42,5	41,5	41,1	38,6	34,5	35,4	32,5	34,0	37,0	37,7
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,4	0,4	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	1,1	0,9	-	-
Medelantal anställda	8 311	9 133	10 249	10 296	10 350	10 552	10 552	12 671	12 830	12 833	12 230

¹⁾ Justerad avseende avveckling av Lantmännen Finance Ireland.

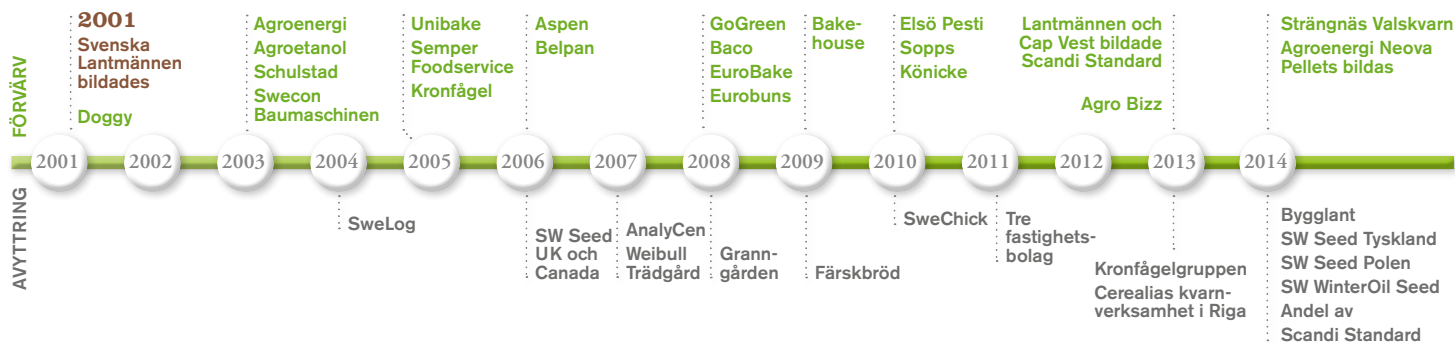
Exklusive jämförelsestörande poster	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005
Rörelseresultat, MSEK	851	805	747	1 063	1 223	588	588	1 032	718	346	
Rörelsemarginal, %	2,6	2,4	2,0	2,8	3,4	1,7	1,7	2,4	2,0	1,1	
Resultat efter finansiella poster, MSEK	740	683	565	841	946	215	215	622	470	199	
Avkastning på eget kapital, %	5,1	4,4	4,2	5,9	7,8	2,2					
Avkastning på operativt kapital, %	5,3	4,7	4,1	5,7	6,5	2,8					

KASSAFLÖDESANALYSER I SAMMANDRAG

MSEK	IFRS						Redovisningsrådet				
	2014	2013	2012	2011	2010	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	1 362	1 570	1 358	1 655	2 131	2 131	1 138	1 153	1 454	1 317	1 223
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	405	724	-375	-640	26	26	2 417	-730	-1 235	-764	1 053
Kassaflöde från investering i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto	-697	-862	-1 163	-160	-684	-684	-1 328	-2 284	-2 112	-1 427	-1 007
Operativt kassaflöde	1 070	1 432	-180	855	1 473	1 473	2 227	-1 861	-1 893	-874	1 269
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter, netto ¹⁾	1 065	1 196	0	0	-105	-105	9	-1 060	423	-1 108	-77
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	2 077	2 450	-222	876	2 692	2 692	2 272	-2 776	-1 103	-1 205	2 000
Årets kassaflöde	778	1 943	-379	-128	512	512	131	-233	-400	-640	552
Likvida medel vid årets slut	3 058	2 295	352	739	869	869	391	269	484	875	1 539

¹⁾ 2014 bland annat förvärv av 100 procent i Strängnäs Valskvarn samt försäljning av aktier i Scandi Standard och avyttring av Lantmännen Lantbruks tyska och polska verksamhet inom växtföreläggning och utsäde (SW Seed Polen, SW Seed Tyskland, SW Winter Oil Seed).
 2013 bland annat förvärv av 46 procent i Scandi Standard samt försäljning av Kronfågelgruppen och Rīgas Dzīrnavnieks.
 2010 bland annat förvärv av 37 procent i Bakehouse samt försäljning av SweChick, Ecobrånslé och Conagri.
 2009 bland annat förvärv av 38 procent 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 Analycen.
 2006 bland annat förvärv av Belpankoncernen och Aspen.

Koncernens större förvärv, avyttringar och delägarskap



Svenska Lantmännen bildades genom fusion av nio föreningar och SLR. Lantmännen har de senaste 10 åren genomfört en renodling med ökat fokus på kärnverksamheten genom förvärv och avyttringar.

Så läser du **Resultaträkningen**

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

Omsättningen

Enkelt uttryckt hittar du här företagets totala försäljning.

Kostnader

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

Rörelseresultatet

Detta visar om försäljningen går med vinst.

Finansiella poster

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

Resultatet

Detta kallas också för nettoresultat och visar resultatet efter skatt.

Koncernens resultaträkning

MSEK	2014	2013
Nettoomsättning	32 666	33 802
Övriga rörelseintäkter	1 187	816
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete	-15	-241
Aktiverat arbete för egen räkning	2	6
Råvaror och förnödenheter	-12 312	-13 332
Handelsvaror	-8 894	-8 121
Personalkostnader	-4 741	-4 938
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 103	-2 104
Övriga rörelsekostnader	-5 439	-5 939
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	102	140
Rörelseresultat	1 453	89
Finansiella intäkter	118	333
Finansiella kostnader	-229	-337
Resultat efter finansiella poster	1 342	85
Skatter	-117	15
Årets resultat	1 225	100
Årets resultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 217	100
Innehav utan bestämmande inflytande	8	0

Rapporten över totalresultatet utgår från årets resultat i resultaträkningen och till detta läggs alla övriga poster som påverkat det egna kapitalet under året men som inte avser transaktioner med föreningens medlemmar i deras funktion som ägare. De senare posterna sammanfattas under rubriken Övrigt totalresultat.

Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	2014	2013
Årets resultat	1 225	100
Övrigt totalresultat		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	-313	307
Skatt på aktuariella vinster och förluster	70	-68
Summa	-243	239
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Finansiella tillgångar som kan säljas, netto före skatt	24	-119
Kassaflödessäkringar, netto före skatt	7	8
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	209	92
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt	-174	-86
Skatt hänförligt till poster som kommer att omklassificeras	37	44
Summa	103	-61
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-140	178
Summa totalresultat	1 085	278
Summa totalresultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 077	278
Innehav utan bestämmande inflytande	8	0

Övrigt totalresultat

Övrigt totalresultat visar resultatet från omvärdering som görs av olika balansposter till marknadsvärden eller till ändrade valutakurser. Omvärderingarna är intäkter och kostnader och en del av koncernens totala resultat för året. Övrigt totalresultatet tillförs det egna kapitalet och utgör det belopp som kan delas ut till ägarna.

Summa totalresultat

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

Så läser du **Balansräkningen**

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

Anläggningstillgångar

Anläggningstillgångarna är de tillgångar som kommer att användas eller ägas under mer än ett år och under den tiden bidra till värdeutvecklingen i företaget. Här hittar vi värdet på materiella tillgångar som fabriker och övriga fastigheter, maskiner, inventarier och liknande. Här redovisas även värdet på immateriella tillgångar, dvs. tillgångar utan fysisk substans, som goodwill, köpta varumärken, patent och liknande. Goodwill är den del av en köpeskilling för ett dotterföretag som inte kunnat hänföras till någon annan tillgång och som främst betalats för förväntade synergier och för personalens kompetens. Bland anläggningstillgångar hittar vi även värdet på vår andel av eget kapital i joint ventures och intresseföretag, dvs. i huvudsak företag som ägs till mellan 20 och 50 procent.

Omsättningstillgångar

Omsättningstillgångar är tillgångar som är avsedda att omsättas i verksamheten, antingen genom försäljning eller förbrukning. Det är alltså de värden som finns i ett företag och som förbrukas på kort tid och som enkelt kan växlas in mot reda pengar. Här hittar vi värdet på de varor som fortfarande finns i lager och de fordringar vi har på våra kunder för produkter och tjänster som vi sålt till dem och ännu inte hunnit få betalt för. Bland omsättningstillgångarna redovisas även de likvida medel, dvs. främst de banktillgodohavanden, som finns.

Eget kapital

Eget kapital utvisar de nettotillgångar som finns (tillgångar – skulder) och som tillhör ägarna och som ägarna förväntar sig avkastning på. Lantmännens övergripande ekonomiska mål är att ge en långsiktig avkastning på 8 procent på detta kapital över en konjunkturcykel och med motsvarande affärsportfölj. Det resultat som används vid beräkning av avkastningen är "Årets resultat" i koncernens resultaträkning. En viktig komponent i eget kapital är medlemmarnas insatser i den ekonomiska föreningen. Medlemsinsatserna är såväl inbetalda som emitterade. Övrigt kapital är det som tjänats in under årens lopp i både moderföreningen och i de bolag som ingår i Lantmännen och som inte delats ut till medlemmarna, utan som är en del av finansieringen av de tillgångar som ska generera framtida resultat.

Skulder

Skulderna delas upp i långfristiga och kortfristiga skulder vilket helt enkelt avser att beskriva hur lång tid som dessa skall betalas tillbaka på.

Koncernens balansräkning

MSEK	2014 31 dec	2013 31 dec
TILLGÅNGAR		
Anläggningstillgångar		
Materiella anläggningstillgångar	6 612	7 040
Förvaltningsfastigheter	566	297
Goodwill	2 915	2 594
Övriga immateriella anläggningstillgångar	752	814
Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden	1 512	1 460
Finansiella anläggningstillgångar	918	782
Uppskjutna skattefordringar	322	223
Övriga anläggningstillgångar	10	77
Summa anläggningstillgångar	13 607	13 287
Omsättningstillgångar		
Varulager	5 379	5 249
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	4 723	4 866
Kortfristiga räntebärande tillgångar	345	288
Aktuella skattefordringar	19	16
Likvida medel	3 058	2 295
Summa omsättningstillgångar	13 524	12 714
SUMMA TILLGÅNGAR	27 131	26 001
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
MSEK	2014 31 dec	2013 31 dec
Eget kapital		
Medlemsinsatser	1 977	1 903
Övrigt tillskjutet kapital	2 625	2 602
Reserver	-65	-168
Balanserade vinstmedel	7 322	6 679
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	11 859	11 016
Innehav utan bestämmande inflytande	17	28
Summa eget kapital	11 876	11 044
Långfristiga skulder		
Långfristiga räntebärande skulder	2 600	4 334
Avsättningar för pensionsförpliktelser	517	168
Uppskjutna skatteskulder	200	151
Övriga långfristiga avsättningar	227	249
Övriga långfristiga skulder	54	37
Summa långfristiga skulder	3 598	4 939
Kortfristiga skulder		
Kortfristiga räntebärande skulder	4 601	3 546
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	6 573	6 212
Aktuella skatteskulder	59	58
Kortfristiga avsättningar	424	202
Summa kortfristiga skulder	11 657	10 018
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	27 131	26 001

Så läser du **Kassaflödesanalysen**

Löpande verksamhet

Löpande verksamhet är årets resultat (enligt resultaträkningen) justerat för poster som inte är in- eller utbetalningar utan bokföringsmässiga kostnader. Exempelvis innebär avskrivningar och realisationsförluster lägre resultat men är ingen utbetalning. Man drar även av under året betalda finansiella poster och betald inkomstskatt. Justeringar görs även för förändringar i varulager, rörelsefordringar (främst kundfordringar) och rörelseskulder (främst leverantörsskulder).

Investeringsverksamhet

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

Finansieringsverksamhet

Finansieringsverksamheter visar hur man har finansierat verksamheten och investeringarna om kassaflödet från årets löpande verksamhet inte är tillräcklig. Det visar även utbetalningar till de som finansierat verksamheten, till exempel utdelning till ägare eller amortering av lån.

Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	2014	2013
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Rörelseresultat	1 453	89
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	166	1 681
	1 619	1 770
Betalda finansiella poster	-180	-96
Betald skatt	-77	-104
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	1 362	1 570
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Förändring av varulager	-165	208
Förändring av rörelsefordringar	265	181
Förändring av rörelseskulder	305	335
	405	724
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 767	2 294
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter	-338	-347
Avyttringar av verksamheter	1 403	1 543
Investering i materiella anläggningstillgångar	-1 006	-961
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-81	-82
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	390	181
Förändring av finansiella placeringar	-58	-178
Kassaflöde från investeringsverksamheten	310	156
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	2 077	2 450
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Förändring av låneskulder	-1 069	-353
Inbetalt insatskapital	138	103
Återbetalt insatskapital	-64	-49
Utbetald utdelning	-304	-208
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-1 299	-507
Årets kassaflöde	778	1 943
Likvida medel vid årets början	2 295	352
Kursdifferens i likvida medel	-15	0
Likvida medel vid årets slut	3 058	2 295
MSEK		
	2014	2013
¹⁾ Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	1 103	2 104
Resultatandelar i joint venture/intresseföretag	-86	-109
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-801	-384
Övriga poster	-50	70
Summa	166	1 681

Adresser



Lantmännen ek för

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
Organisationsnummer: 769605-2856
info@lantmannen.com
lantmannen.se/omlantmannen

Division Lantbruk

205 03 Malmö
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se/omlantmannen

Lantmännen Lantbruk

von Troils väg 1
213 73 Malmö
Tel: 010-556 56 00
Kundtjänst tel: 0771-111 222
lantmannenlantbruk.se

Lantmännen Krafft

von Troils väg 1
213 73 Malmö
Tel: 010-556 55 70
Kundtjänst tel: 020-30 40 40
krafft.nu

Division Maskin

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se/omlantmannen

Lantmännen Maskin

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

Agro Oil

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
agrol.se

Swecon

Bolindervägen 104
Box 55
631 02 Eskilstuna
Tel: 010-556 08 50
swecon.se

Division Energi

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se/omlantmannen

Lantmännen Agroetanol

Hanholmsvägen 69
Box 932
601 19 Norrköping
010-556 01 50
agroetanol.se

Lantmännen Aspen

Iberovägen 2
438 54 Hindås
Tel: 0301-23 00 00
aspen.se

Lantmännen Reppe

Stora Råppevägen 73
352 50 Växjö
Tel: 010-556 15 40
reppet.se

Division Livsmedel

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se/omlantmannen

Lantmännen Cerealia

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 22 00
lantmannen.se/omlantmannen

Lantmännen Unibake

Sluseholmen 8a
2450 Köpenhamn SV
Danmark
Tel: +45 762 850 00
lantmannen-unibake.com

Lantmännen Doggy

Doggyvägen 1
447 84 Vårgårda
Tel: 010-556 21 00
doggy.se

Lantmännen Fastigheter

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannenfastigheter.se



KLIMATKOMPENSERAT
PAPPER
www.lantmannen.se



Form & produktion: Wldeco

Foto: Öyvind Lund (omslag), Johan Olsson, Lantmännens bildbank etc.

Tryck: Tryckt hos TMG Sthlm. TMG Sthlm är ISO 9001- och 14001-certifierat.

Papper: Scandia 2000 – tillverkat på Lessebo Bruk i Sverige. Pappret har ett av de absolut lägsta koldioxidavtrycken i Europa, hela produktionskedjan inräknat från skogsavverkning till att produkterna lämnar fabriksgrunden (www.vida.se). Pappret är klimatkompenserat för alla fossila utsläpp genom trädplantering i Moçambique.

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.

Läs mer om bra mat på lantmannen.se

Följ oss även på facebook.com/jordtillbord och twitter.com/lantmannen
Se lediga jobb på: lantmannen.se/jobb eller facebook.com/lantmannencareer

Lantmännen har valt att stödja We Effect.
We Effect är en biståndsorganisation som tänker och agerar långsiktigt, för att förändringar ska bestå.
Hjälp till självhjälp är ledstjärnan i We Effects biståndsarbete.

