

Vi skapar ett livskraftigt lantbruk



Lantmännens Årsredovisning
med Hållbarhetsredovisning


Lantmännen

Lantmännen 2015

Innehåll

Om Lantmännen

Lantmännen 2015	2
Lantmännens struktur och affärer	4
Lantmännens årsöverblick	6
Årets händelser i korthet 2015	8
Ordförande har ordet	10
Vd har ordet	12
Vårt ansvar bygger förtroende	14
Bondeägt och ägarstyrt	15
Ägarnytta sedan mer än 100 år	16
Mål och måluppföljning	18
Marknad och omvärldstrender	20
Strategi 2020 – Vår långsiktiga koncernstrategi	22
Vårt ansvar från jord till bord	24
Hållbar affärsutveckling som ger lönsamma mervärden	26
Produktkvalitet från jord till bord	28
Dialog för hållbar utveckling	29
Våra medarbetare	30

Våra divisioner och affärer

Division Lantbruk	32
Division Maskin	37
Division Energi	43
Division Livsmedel	47
Förvärvet av Vaasan	49
Lantmännen Fastigheter	56
Lantmännens internationella delägarskap	58

Årsredovisning

Innehållsförteckning	60
----------------------	----

Föreningsstyrningsrapport

Innehållsförteckning	131
Styrelse och revisorer	138
Koncernledning	140

Finansiell översikt, GRI och fakta

Innehållsförteckning	141
Om hållbarhetsredovisningen, Global Compact och Global Reporting Initiative	142
Hållbarhetsfakta	144
Risikfakta	146
Finansiell översikt	150
Nyckeltal	151
Så läser du resultaträkningen	152
Så läser du balansräkningen	153
Så läser du kassaflödesanalysen	154
Ordlista och definitioner	155
Adresser	156



2

2015 har varit ett mycket bra år för Lantmännen och våra verksamheter. Resultatet visar på en väsentlig förbättring jämfört med föregående år och samtliga divisioner har ökat sitt rörelseresultat.



15

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.

24

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. Ett exempel är vårt nya vetemjöl, framtaget med odlingskonceptet Klimat & Natur som ger 20 procent lägre klimatpåverkan.



49

Förvärvet av Vaasan, som skedde den 1 juni, är den största affär Lantmännen har genomfört. Med Vaasan stärks Lantmännens erbjudande inom bake-off och kunskap inom råg. Området färskröd förstärks med nya produkter och ett helt nytt kunderbjudande i form av knäckebröd.





Lantmännen är ett lantbrukskooperativ och norra Europas ledande aktör inom lantbruk, maskin, bioenergi och livsmedel. Vi ägs av 27 000 svenska lantbrukare, har 10 000 anställda, med verksamheter i ett 20-tal länder och omsätter 37 miljarder kronor på årsbasis. Med basen i spannmål förädlar vi åkermarkens resurser för ett livskraftigt lantbruk. Några av våra mest kända varumärken inom livsmedel är AXA, Kungsörnen, GoGreen, Schulstad, Gooh, Finn Crisp och Bonjour. 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 2015



Nettoomsättningen för koncernen uppgick till 35 660 MSEK (32 666), en ökning med 9 procent. Justerat för förvärvade och avyttrade verksamheter var omsättningen 6 procent högre, där valutakurseffekter bidrog med 1 procentenhet.

Rörelseresultatet uppgick till 1 351 MSEK (1 453) och justerat för jämförelsestörande poster till 1 351 MSEK (851).

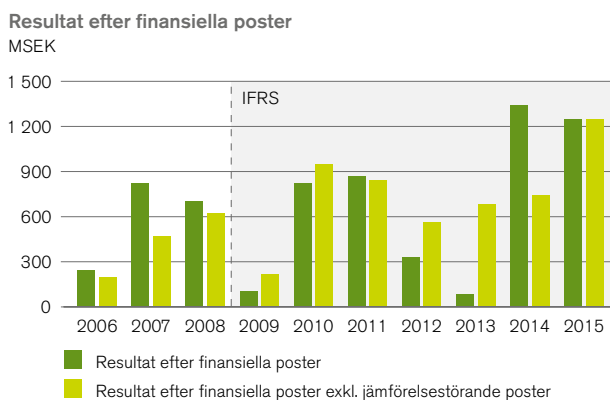
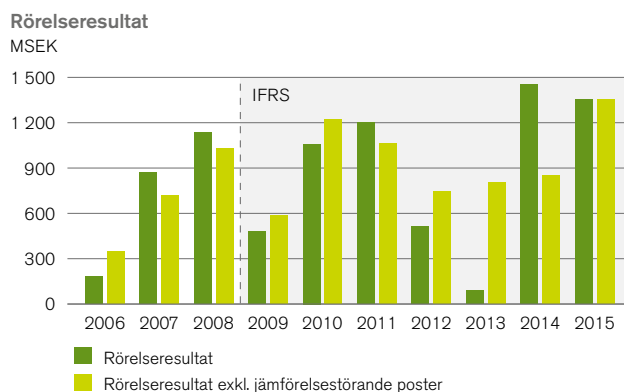
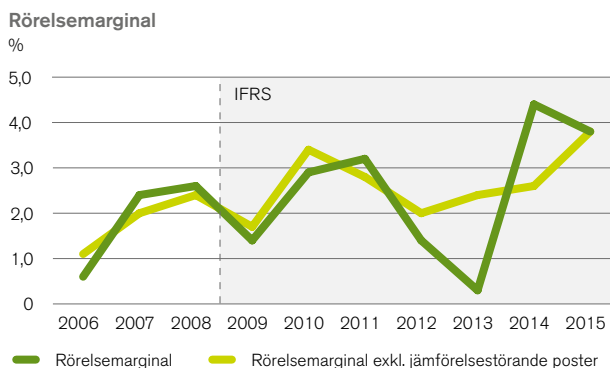
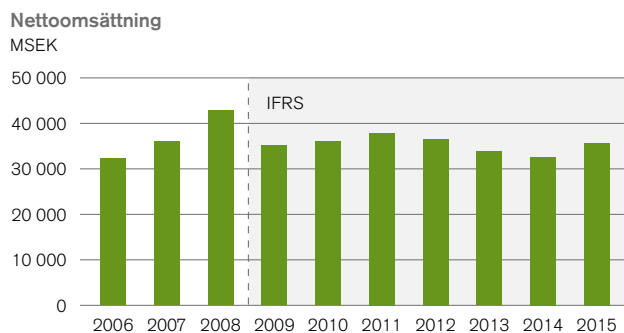
Resultatet efter finansiella poster uppgick till 1 246 MSEK (1 342), och justerat för poster av jämförelsestörande karaktär till 1 246 MSEK (740).

Årets resultat efter skatt uppgick till 1 090 MSEK (1 225).

Kassaffödet från den löpande verksamheten uppgick under året till 2 167 MSEK (1 767). Årets nettoinvesteringar har påverkat kassaffödet med -4 841 MSEK (310). Investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 1 256 MSEK (1 087). Förvärvet av bagerikoncernen Vaasan har haft stor påverkan

på kassaffödet. Förvärvet har till stor del finansierats med egna medel. Totalt kassafföde inklusive finansieringsverksamheten uppgick till -1 775 MSEK (778).

Utdelning Styrelsen har beslutat att höja återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige med 0,5 procent, till 2,0 procent (1,5). Styrelsen har också beslutat att lämna 0,5 procent (0,5) i återbäring på medlemmarnas inköp från division Maskins svenska verksamhet. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 189 MSEK (135). Styrelsen föreslår att stämman beslutar om insatsutdelning med 9 procent (9), 193 MSEK (178) samt insatsemision med 50 MSEK (150). Sammantaget uppgår föreslagen insatsutdelning och insatsemision till 11 procent (17) av föreningens insatskapital. Total utdelning till ägarna förväntas därmed uppgå till 432 MSEK (463). Styrelsen föreslår även att stämman beslutar om utdelning på förlagsandelar med 6,5 procent (9), totalt 16 MSEK (5).



Övergång till IFRS: Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2006-2008 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

Största skörden på 25 år – under en period på 30 dagar tog Lantmännens anläggningar emot över 1,4 miljoner ton spannmål.

Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK	35 660	32 666
Rörelseresultat, MSEK	1 351	1 453
Rörelsemarginal, %	3,8	4,4
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 246	1 342
Årets resultat, MSEK	1 090	1 225
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	-2 674	2 077
Avkastning på eget kapital, %	8,9	10,6
Avkastning på operativt kapital, %	7,5	9,1
Balansomslutning, MSEK	30 081	27 131
Soliditet, %	42,2	43,8
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 256	1 087
Nettolåneskuld, MSEK	6 476	3 674
Räntetäckningsgrad, gånger	6,9	6,9
Antal medlemmar	27 032	28 617
Medelantal anställda	8 911	8 311
varav kvinnor, %	27	28
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	239	216
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	31,6	30,1
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	6,7	6,6
Total sjukfrånvaro, %	4,4	3,8

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster	2015	2014
Rörelseresultat, MSEK	1 351	851
Rörelsemarginal, %	3,8	2,6
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 246	740
Årets resultat, MSEK	1 066	595
Avkastning på eget kapital, %	8,7	5,1
Avkastning på operativt kapital, %	7,5	5,3

Omsättning per marknad, MSEK	2015	2014
Sverige	16 201	16 028
Tyskland	3 885	3 541
Danmark	3 373	3 678
Norge	3 035	2 749
Storbritannien	1 636	1 364
Finland	1 565	555
Nederländerna	1 055	819
Baltikum	598	243
Spanien	592	423
Frankrike	569	324
Belgien	439	469
Polen	427	461
Schweiz	308	74
Ryssland	299	341
Övriga Europa	528	462
USA	933	910
Övriga världen	217	225
Summa	35 660	32 666

Ordlista och definitioner > se sid 155



Lantmännens föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Hilton Stockholm Slussen Hotel, Guldgränd 8, Stockholm, torsdag den 12 maj 2016.

Finansiell rapportering

Delårsrapport Tertial 1 2 juni 2016
Delårsrapport Tertial 2 5 oktober 2016



Lyssna på oss!

Du kan även lyssna på utvalda delar av Lantmännens Årsredovisning med hållbarhetsredovisning på datorn eller i mobilen. Läs mer på > lantmannen.se/lyssna2015

Distribution och beställning

Lantmännens kompletta Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning kan laddas ned från > lantmannen.se/ekonomi eller beställas på telefon 010-556 00 00.

Årsrapporten, som är en sammanfattning av Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning, distribueras till dem som önskar samt kan laddas ned från > lantmannen.se/ekonomi eller beställas på telefon 010-556 00 00.

Lantmännens delårsrapporter finns på svenska och engelska och kan laddas ned från > lantmannen.se/ekonomi

Samtliga rapporter finns på svenska och engelska.

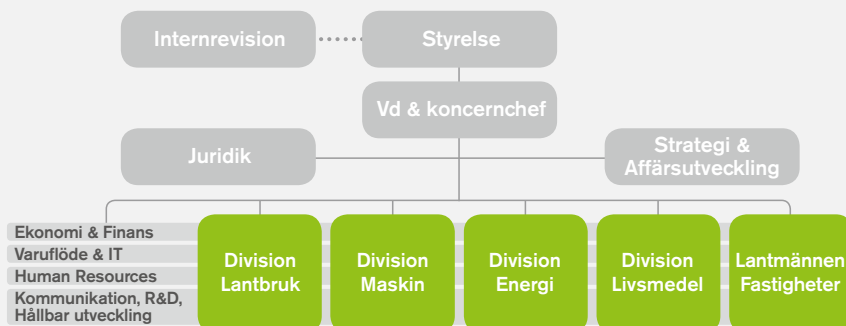
Global Reporting Initiative (GRI)

Lantmännen redovisar enligt GRIs riktlinjer för hållbarhetsredovisning GRI G4. Läs mer på > sid 142-145 och på lantmannen.se/gri

Lantmännens struktur och affärer

Organisation 2015

Lantmännens verksamhet är uppdelad i fyra divisioner och en fastighetsverksamhet. Lantmännen är också delägare i flera internationella bolag.



Johan Andersson
Chef division Lantbruk

Division Lantbruk

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

➤ Läs mer på sid 32

29 %
av koncernens omsättning

Nyckeltal

	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK	10 907	10 337
Rörelseresultat, MSEK	192	6
Rörelsemarginal, %	1,8	0,1
Avkastning på operativt kapital, %	4,6	0,1
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	91	126
Medelantal anställda	818	962
varav kvinnor, %	29	31
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	63	58
Total sjukfrånvaro, %	3,1	2,8

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

Rörelseresultat, MSEK	237	56
Rörelsemarginal, %	2,2	0,5
Avkastning på operativt kapital, %	5,7	1,4



Håkan Pettersson
Chef division Maskin

Division Maskin

Division Maskin omfattar *Lantmännen Maskin*, *Swecon* och *Agro Oil*. Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner, redskap, reservdelar och service 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.

➤ Läs mer på sid 37

27 %
av koncernens omsättning

Nyckeltal

	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK	10 323	9 484
Rörelseresultat, MSEK	255	181
Rörelsemarginal, %	2,5	1,9
Avkastning på operativt kapital, %	14,0	8,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	328	414
Medelantal anställda	1 869	1 836
varav kvinnor, %	10	9
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	-	-
Total sjukfrånvaro, %	3,5	3,1

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

Rörelseresultat, MSEK	255	181
Rörelsemarginal, %	2,5	1,9
Avkastning på operativt kapital, %	14,0	8,6



Carl von Schantz
Chef division Energi

8 %

av koncernens omsättning

Division Energi

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter och tillverkar och marknadsför hållbar etanol, proteinfoder, glukossirap, stärkelseprodukter, alkylatbensin, dryckessprit och gluten. Divisionens affärsområden är *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Aspen* och *Lantmännen Reppe*. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Agroenergi Neova Pellets*.

➤ Läs mer på sid 43

Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK	2 874	2 985
Rörelseresultat, MSEK	218	61
Rörelsemarginal, %	7,6	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	19,2	5,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	54	39
Medelantal anställda	228	270
varav kvinnor, %	25	23
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	22	21
Total sjukfrånvaro, %	2,2	2,0
Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster		
Rörelseresultat, MSEK	218	61
Rörelsemarginal, %	7,6	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	19,2	5,2



Per Olof Nyman
Vd och koncernchef,
Chef division Livsmedel

35 %

av koncernens omsättning

Division Livsmedel

Division Livsmedel utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, knäckebröd samt färdiga måltidskoncept. Basen för verksamheten finns i de nordiska länderna men divisionen är närvarande i totalt ett tjugotal länder. Divisionens affärsområden är *Lantmännen Cerealía* och *Lantmännen Unibake*. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Viking Malt*.

➤ Läs mer på sid 47

Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK	13 073	11 180
Rörelseresultat, MSEK	692	442
Rörelsemarginal, %	5,3	4,0
Avkastning på operativt kapital, %	6,7	5,7
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	473	368
Medelantal anställda	5 687	4 911
varav kvinnor, %	30	32
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	147	131
Total sjukfrånvaro, %	4,7	4,6
Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster		
Rörelseresultat, MSEK	733	521
Rörelsemarginal, %	5,6	4,7
Avkastning på operativt kapital, %	7,1	6,7



Mikael Nicander
Chef Lantmännen
Fastigheter

1 %

av koncernens omsättning

Lantmännen Fastigheter

Lantmännen Fastigheter förvaltar Lantmännens fastigheter. Verksamheten drivs på marknadsmässiga villkor och omfattar kommersiella lokaler som kontor, butiker, verkstäder och lager. Lokalerna hyrs ut både externt och internt. Lantmännen Fastigheter är ett av Sveriges större fastighetsbolag med 150 förvaltningsobjekt på 80 orter. I verksamheten ingår också Lantmännen Agrovärme som producerar och säljer färdigvärme och fjärrvärme.

➤ Läs mer på sid 56

Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK	454	470
Rörelseresultat, MSEK	314	223
Rörelsemarginal, %	-	-
Avkastning på operativt kapital, %	20,1	15,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	299	128
Medelantal anställda	39	43
varav kvinnor, %	29	31
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	-	-
Total sjukfrånvaro, %	4,5	1,5
Nyckeltal exkl. försäljning av fastigheter		
Rörelseresultat, MSEK	187	168
Avkastning på operativt kapital, %	12,0	11,7

Lantmännens årsöverblick

” Våra affärer utvecklas väl, och vi har tagit flera steg både för att förbättra våra befintliga verksamheter och för att skapa tillväxt inom nya områden. Vi har genom viktiga förvärv stärkt Lantmännens närvaro på flera marknader.

*Per Olof Nyman
vd och koncernchef, Lantmännen*

Strategi 2020

Implementeringen av vår långsiktiga strategi fortsätter som planerat, och vi börjar se effekterna av det förbättringsarbete som ligger till grund för strategin inom så gott som alla områden.

Med implementeringen av Strategi 2020 stärks fokus på värdeskapande i det svenska lantbruket. En viktig del är bland annat att utveckla metoder för att utnyttja tillgänglig teknik och information för att underlätta och effektivisera arbetet på den enskilda gården.



I juni förvärvade Lantmännen bagerikoncernen Vaasan



Förvärvet av Vaasan i Finland bekräftar vår strategiska inriktning. Integrationen av Vaasan i Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake pågår framgångsrikt för att skapa lönsam tillväxt inom vår hemmamarknad runt Östersjön.

Lantmännens målbild är att vara ledande aktör i spannmålsvärdekedjan från jord till bord i Östersjöområdet.

Utdelning

Lantmännens styrelse föreslår en total utdelning för 2015 på 432 MSEK. Lantmännens starka ekonomiska ställning och utvecklingen inom Lantmännen Lantbruk Sverige har lagt grunden för det höga förslaget till utdelning.

Som medlem sedan 2001 har man kunnat få del av 4 miljarder SEK i utdelning.

Vi fokuserar på att skapa värde i svenskt lantbruk med tillgänglig teknik och nya tjänster för att effektivisera arbetet på den enskilda gården. ”

Forskning och Utveckling

Varje år investerar vi stora belopp för att främja ny kunskap inom framförallt spannmålens värdekedja; från växtförädling och odling till vidareförädling, produktutveckling och konsumtion. Genom vår egen forskningsstiftelse har vi 2015 satsat 15 MSEK på 20 olika forskningsprojekt vid universitet, högskolor och institut runt om i Norden.

20 procent lägre klimatpåverkan

Det är skillnad på vete och vete och mjöl och mjöl. I oktober lanserades Kungsörnens nya vetemjöl "Vänligare vete", framtaget med Lantmännens nya odlingskoncept Klimat & Natur som ger 20 procent lägre klimatpåverkan.



Intresset för kvalitets- och premiumvaror i dagligvaruhandeln är fortsatt stort, liksom efterfrågan på produkter med hög livsmedelssäkerhet och tydlig ursprungsmärkning. Svenska råvaror, positiva hälsoeffekter, ekologiskt och närodlat är fortsatt attraktivt bland konsumenter.

Ekologiskt från Mälardalen

Kungsörnens ekologiska mjöl kommer från gårdar i Mälardalen. Odlingen sker helt utan växtskyddsmedel.



Årets skörd

Årets skörd är den största på hela 25 år, siffror pekar på uppemot 6,6 miljoner ton, inklusive oljeväxter och trindsäd. Proteinhalten i maltkorn och vete är dock ovanligt låga.

Satsning på havre

Lantmännen har förvärvat majoriteten i CropTailor, ett svenskt bioteknikföretag som utvecklat en teknik för att snabbt och med hög precision förädla havre.



Årets händelser i korthet 2015

T1 Januari – April

- Lantmännen beslutade att flytta kvarnverksamheten i Uppsala till kvarnen i Strängnäs. Parallellt påbörjades en översyn av placeringen av spannmålmottagningen i Uppsala.
- För att bredda kapitalbasen och stärka medlemmarnas ägarroll och de anställdas engagemang i Lantmännens resultatutveckling genomfördes i januari 2015 en emission av förlagsandelar. Emissionen övertecknades och förlagsandelar till ett sammanlagt värde av 250 MSEK emitterades.
- 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. I undersökningen Sustainable Brand Index har Lantmännen återigen placerat sig i toppen.
- Lantmännen Lantbruk invigde Europas modernaste anläggning för utsäde och fröer. Lantmännens ThermoSeed-satsning i Eslöv bidrar till att minska användningen av kemiska bekämpningsmedel för lantbruk i Sverige och utomlands.
- Kalmar Lantmäns extrastämma i april röstade nej till förslaget att fusionera Lantmännen och Kalmar Lantmän.
- Lantmännen lanserade en spannmålsportal med tjänster som gör det lättare för lantbruksföretagare att utveckla och genomföra framgångsrika affärer.
- En uppdaterad version av Lantmännens uppförandekod antogs av styrelsen. Uppförandekoden ger vägledning för etiskt, socialt och miljömässigt ansvarstagande.

T2 Maj – Augusti

- En överenskommelse träffades mellan Lantmännen och Kalmar Lantmän om förvärv av Kalmar Lantmäns maskinverksamhet.
- Lantmännen Unibakes bageri i Londerzeel, Belgien brann ner till grunden den 18 juni. Efter branden har ett intensivt arbete pågått för att säkra leveranserna till kund.
- Lantmännen ökar satsningarna på havre och förvärvade majoriteten i bioteknikföretaget CropTailor som utvecklat en teknik för att snabbt förädla havre med hög precision.
- Förvärvet av Vaasan, den 1 juni, är den största affär Lantmännen har genomfört. Med gemensam kunskap och erfarenhet inom spannmål och bageri skapar Lantmännen och Vaasan tillsammans en ännu starkare plattform för innovation och kan utveckla nya produkter och affärer.
- I samband med årets Borgeby fältdagar lanserade Lantmännen Maskin och Valtra en uppföljningskampanj på Lantmännen Lantbruks framgångsrika kampanj med rosa ensilagebalar och nät. Sammanlagt har kampanjerna bidragit med 410 000 kronor till Bröstcancerfonden.
- Vid Lantmännens föreningsstämma i maj valdes Gunilla Aschan och Johan Mattsson till nya styrelseledamöter efter Lena Philipson och Nils Lundberg som avböjt omval.
- I samband med stämman delades Grodden-stipendiet ut till tio framstående lantbrukare med koppling till Lantmännen.
- Som ett steg i Lantmännens långsiktiga strategi att fokusera på kärnverksamheten avyttrades Lantmännen Doggy i juli.



Lantmännen Unibake, grov sandwichbulle med parmaskinka, ruccola och päron.



Den viktigaste ingrediensen i START! är svenskodlad havre. Start är en krispig granola blandad med olika bär och frukter och finns i ett flertal olika varianter.

T3

September – December

- För att förbättra konkurrenskraften och effektivisera verksamheten avvecklade Lantmännen Lantbruk utsädesrenseriet i Uppsala och koncentrerade verksamheten till övriga renserier.
- Lantmännen Fastigheter installerade Uppsalas största solcellsanläggning på Lantmännen Maskins tak.
- Lantmännen går in som delägare i etanolforskningsbolaget Taurus Energy genom en riktad nyemission av aktier motsvarande 5 miljoner kronor. Företaget har utvecklat en jäst som används vid framställning av etanol.
- Lantmännens höstmöten som arrangerades av distrikten samlade över 2 500 personer.
- Lantmännen och AGCO undertecknade om långsiktigt fördjupat samarbete i Skandinavien.
- Under hösten beviljades Lantmännen importtillstånd för bearbetade havreprodukter av kinesiska myndigheter, vilket innebär en möjlighet för ytterligare tillväxt på en ny marknad för Cerealia.
- Lantmännen anslöt sig till Stadsmissionen och Axfoods initiativ om att starta en social supermarket (Matmissionen) i Rågsved. Butiken säljer varor av fullgod kvalitet med kort bäst-före-datum till låga priser.
- Kungsörnens nya vetemjöl *Vänligare vete* lanseras i butik. Vetemjölet är framtaget med Lantmännens odlingskoncept Klimat & Natur som ger 20 procent lägre klimatpåverkan.
- Lantmännen Maskin har tagit hem en stororder från svenska försvaret. Det är Försvarets materielverk, som lagt order på 38 stycken Valtra N-traktorer.



Ruispalat ingår i Vaasans sortiment och är ett av Finlands mest sålda rågbröd. Brödet är bakat på 100 procent rågmjöl.

2016

Efter årsskiftet

- Lantmännen Maskin förvärvade den 1 januari hela Kalmar Lantmäns maskinverksamhet och samtliga anställda erbjuds anställning i Lantmännen Maskin.
- Under januari genomförde Lantmännen tre kundträffar i Kalmarområdet för att informera om nyheter inom maskinområdet och övriga erbjudanden från Lantmännen.
- Lantmännen nådde målet om 100 procent ansvarsfullt producerad soja i enlighet med branschöverenskommelsen inom sojodialogen. Målet nåddes med hjälp av både RTRS-certifikat och Pro Terra-certifierad soja.
- Lantmännen tar ytterligare steg för ansvarsfullt producerad palmolja certifierad enligt RSPO, segregerad.
- Lantmännen och det danska lantbruksföretaget DLG (Dansk Landbrugs Grovvarereselskab) stärker och utvidgar samarbetet på lantbruksområdet genom ett nytt samägt bolag för internationell verksamhet och gemensamma inköp, Lantmännen/DLG International (LDI), där Lantmännen och DLG kommer att äga 50 procent vardera.
- Lantmännens delägda bolag Viking Malt skrev i januari avtal om förvärv av Danish Malting Group från Carlsberg. Transaktionen förväntas avslutas efter godkännande av berörda myndigheter. Förvärvet stärker Viking Malts position som det ledande mälteriet i norra Europa.
- Lantmännens delägda bolag HaGe Kiel i Tyskland förvärvade samtliga kvarvarande aktier i Roth Agrarhandel GmbH, ett av de ledande tyska företagen på jordbruksområdet. Förvärvet förutsätter godkännande av de europeiska konkurrensmyndigheterna.



Muffin Caramel dream från Schulstad. Muffins fylld och toppad med karamellbitar. I Schulstads sortiment finns flera andra varianter på muffins.

Ordförande har ordet

2015 blev året då vi på allvar började se resultatet av den strategi som lagts fast för Lantmännen – både när det gällde investeringar, organisation och i det ekonomiska utfallet. För 2015 föreslår styrelsen en utdelning på totalt 432 MSEK till medlemmarna. Pengar som gynnar och utvecklar hela det svenska lantbruket. Lantmännen gör skillnad!

I arbetet med att utveckla Lantmännen är vår långsiktiga inriktning, Strategi 2020, vägledande. Utgångspunkten för strategin har varit de förändringar som sker i omvärlden. Målet är att Lantmännen ska vara en ledande aktör i spannmålsvärdekedjan i Östersjöområdet, från foder till Finn Crisp! För mig är utveckling en förutsättning, att sitta still när trender blir allt starkare, konkurrenter agerar i vårt närområde eller när marknader förändras är inget alternativ. Ett påtagligt exempel är konsolideringen inom ”agrobusiness” i Europa där ett helt nytt landskap börjar ta form. Här är vårt strategiska samarbete med danska DLG i Tyskland, Baltikum och Polen mycket viktigt. Via det nya bolaget Lantmännen DLG International, kan vi nu ännu bättre samordna och effektivisera arbetet i våra internationella bolag.

Den internationella arenan är viktig, men för Lantmännen är det svenska lantbrukets konkurrenskraft helt avgörande. Under våren tog vi aktiv del både i arbetet med regeringens Livsmedelsstrategi och Konkurrenskraftsutredningen och medverkade vid flera av de regionala hearings som Landsbygdsdepartementet arrangerade. Här har vi särskilt påpekat vikten av gemensamt engagemang i frågor kring FoU kopplat till tidiga steg inom växtförädlingen. Vi medverkade också i Almedalen i en debatt om konkurrenskraft och betydelsen av en bondeägd livsmedelsindustri.

I våras fattade styrelsen beslut om förändringar inom medlemsorganisationen, efter ett gediget arbete ute i landet. Att minska antalet distrikt är en inte helt enkel, men en logisk följd av både strukturförändringarna inom lantbruket och Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskins organisationer. Ett närmare samarbete med de lantbruksnära verksamheterna kommer att ge utväxling på flera sätt och arbetet med de nya tvärgrupperna, inom strategiska områden, har redan givit bra gensvar i organisationen. En kraftfull ägarorganisation med kompetenta förtroendevalda är en garanti för en fortsatt stark ägarstyrning. Mot slutet av året genomförde Lantmännen flera riktade aktiviteter till lantbrukare i Kalmarregionen för att informera om vårt samlade erbjudande.

Under året har Lantmännen befast sin starka ekonomiska utveckling.

Lantmännen Lantbruk har genomfört en rad effektiviserings- och kostnadsanpassningar i den svenska lantbruksverksamheten,

samtidigt som man fokuserat på en fortsatt hög servicenivå och på att öka den lokala närvaron för att utveckla affären. Vi kan tydligt se effekterna med ett förbättrat resultat och ökade marknadsandelar.

Att vi samtidigt som de stora förändringarna genomfördes lyckades hantera den största skörden på 25 år bevisar att det finns en stark vilja att vara det svenska lantbrukets bästa affärspartner. I ett pressat läge för mjölkproducenterna lanserade vi ett nytt nötforsortiment som ger bättre förutsättningar för en effektiv och lönsam mjölkproduktion. Satsningen visar betydelsen av ett kontinuerligt och målinriktat arbete med forskning och innovation, förvärvet av havreförädlingsföretaget Crop Tailor är ett annat exempel på vår vilja att hela tiden utveckla verksamheterna och det svenska lantbruket. Våra FoU-satsningar kanske inte ger effekt direkt, men åtskilliga satsningar ger resultat på längre sikt, det tycker jag de biologiska betningsmetoderna Cedomon och Cerall är mycket goda exempel på.

Det har varit ett intensivt år för *Lantmännen Maskin*. Det fördjupade samarbetet med AGCO och beslutet att lämna Claas är ett resultat av förändrade marknadsstrategier hos tillverkarna på maskinområdet i Europa. För oss svenska lantbrukare är en strategi med märken från flera olika tillverkare och verksamhet i hela landet viktigt. Här vill jag nämna arbetet som gjorts för att få in nyheter på maskinområdet i Sverige och med att få ner prisnivån på traktorer till EU-nivå. Med alla Lantmännens ägare i ryggen, ett starkt argument i förhandlingarna, har Lantmännen Maskin lyckats styra om agendan i diskussionerna med de stora maskinleverantörerna, imponerande! På närmare håll är förvärvet av Kalmar Lantmäns maskinverksamhet viktigt.

Inom *livsmedelsområdet* är Lantmännens förvärv av Vaasan ett stort och strategiskt beslut. Här ökar vi vår närvaro i Östersjöområdet, kompletterar vår produktportfölj och kan dra nytta av vårt utvecklingsarbete om råg. Inom Lantmännen Cerealia har Ett Vänligare Vete fått mycket uppmärksamhet. I Almedalen arrangerade Lantmännen ett välbesökt seminarium om hållbarhet under rubriken ”Andra bullar” som en del av kommunikationen kring det vänligare vetet. Det klimatvänligare vetet är ett resultat av samarbete i många delar av Lantmännens kedja, från kontraktsodlande lantbrukare, via kvarnarna ut till konsumenten. Att gemensamt äga industrier med kända varumärken som Kungsörnen, Start och Finn Crisp är en styrka som ger stabilitet och skapar stolthet.

Inom *Lantmännen Energi* har utvecklingen varit positiv under året, främst tack vare Lantmännen Agroetanol. Ett av skälen är att en allt större andel av vår etanol säljs på den tyska marknaden, där efterfrågan på Lantmännens hållbara etanol ökat tack vare styrmedel som premierar klimatnytta i tydlig kontrast till det svenska systemet. Det är generande att svenska politiker inte ser möjligheterna som det svenska lantbruket kan bidra med, och inte ens i svallvågorna från klimatmötet i Paris vill man inse etanolens bidrag till en fossilfri transportsektor.

Lantmännen har en väl balanserad portfölj som i viss mån kan balansera konjunkturer, väder och politik som är några av våra viktigaste omvärldsfaktorer. Under 2015 har många faktorer verkat i vår riktning och tillsammans med professionellt engagemang från ledningen kan vi presentera ett mycket bra resultat. Den starka ekonomiska ställningen och positiva utvecklingen i de lantbruksnära affärerna gör att vi kan öka vår utdelningsnivå. Därför har styrelsen beslutat om att höja återbäring och efterlikvid till 2 procent på handel med Lantmännen Lantbruk och behålla en återbäring på 0,5 procent för maskinverksamheten. Styrelsen föreslår också stämman en insatsutdelning på 9 procent och en insatsmission på 50 MSEK.

Lantmännens goda resultat och starka ekonomiska ställning visar att den kooperativa företagsformen har alla förutsättningar att vara både lönsam och effektiv. Under året fattades beslut om en modernisering av föreningslagen, något som är mycket positivt. Uppdateringen innehåller bland annat förenklade beslutsprocesser och kompletterande möjligheter till finansiering. Det finns en påtaglig koppling mellan en tydlig strategi, en väl fungerande ledning, stark ägarstyrning och ett bra resultat. Vår unika kombination av långsiktighet, den naturliga kopplingen till hållbar utveckling, en förädlingsindustri som kan knyta an till ursprung och ansvar och ett genuint engagemang från ägare och medarbetare har visat sig vara mycket framgångsrikt.

Här uppfyller Lantmännen sitt uppdrag – att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar och optimera avkastningen på deras kapital i föreningen.

Jag vill avslutningsvis tacka alla medarbetare inom Lantmännen. Kompetenta, ansvarsfulla och engagerade medarbetare och ledare är en av våra allra viktigaste resurser. Att vår vd och koncernchef Per Olof Nyman är en ledare som väl känner de olika verksamheterna, som inspirerar och tar sig tid är en stor tillgång i ett företag som vårt.

Tillsammans skapar vi ett livskraftigt lantbruk!

Klockrike, februari 2016

Bengt-Olov Gunnarson
Ordförande, Lantmännen



Vd har ordet

2015 har på många sätt varit ett unikt år för Lantmännen, och arbetet inom ramen för vår långsiktiga strategi, Strategi 2020, har gett god effekt. Lantmännens resultat för 2015, efter finansnetto och justerat för jämförelsestörande poster, är det bästa vi någonsin har levererat: 1 246 MSEK, jämfört med 740 MSEK föregående år. Även inklusive engångsposter är resultatet på en historiskt hög nivå.

Vi har under året uppnått vår långsiktiga målsättning både för avkastning på eget kapital och för finansiell soliditet. Vi har på ett kraftfullt sätt fortsatt genomförandet av Strategi 2020 – bland annat genom satsningar på att skapa mervärde av svenskt spannmål, och effektivisering av inköp och logistik inom spannmålsverksamheten. Vi har stärkt vårt kundfokus och minskat kostnadsbasen i våra lantbruksnära verksamheter inom både Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin, till gagn för svenskt lantbruk. Genom förvärvet av Vaasan har ett viktigt steg tagits för att stärka Lantmännen inom spannmålsvärdekedjan och vår livsmedelsposition i Östersjöregionen.

Vi har även fortsatt att stärka våra partnerskap i de internationella affärerna genom bildandet av LDI (Lantmännen Dansk Landbrugs Grovvarerelskab International) och Viking Malts förvärv av Carlsbergs mälteriverksamhet som meddelades i januari 2016. Inom Lantmännen Agroetanol har ett genombrott skett för vår klimatvänliga etanol på den tyska marknaden, en lönsam affär med ett exportvärde på mer än 500 MSEK.

Utvecklingen i våra divisioner

Alla Lantmännens divisioner visar högre rörelseresultat än föregående år. Särskilda förbättringar märks i divisionerna Lantbruk och Energi, vilkas verksamheter har flerdubblat sina resultat jämfört med förra året. Divisionerna Maskin och Livsmedel

samt Lantmännen Fastigheter har också signifikant ökat sina resultat och fortsätter att leverera på en hög, stabil nivå.

Division Lantbruks starka resultatförbättring är främst ett resultat av ett mycket väl genomfört kostnads- och effektiviseringsprogram i den svenska verksamheten. Ökat kundfokus och en stor skörd 2015 bidrog också till resultatförbättringen.

Resultatet i *division Maskin* har ökat inom alla divisionens tre verksamhetsområden. I den svenska lantbruksmaskinaffären har en väsentlig resultatförbättring skett, trots ännu ett år med minskad totalmarknad.

Samtliga helägda affärer i *division Energi* visar stark resultatförbättring mot fjolåret. Inom Lantmännen Agroetanol har resultatet kraftigt förbättrats tack vare fortsatta effektiviseringar, en mer diversifierad råvarubas och introduktion av nya produkter. Ett viktigt genombrott har också skett i Tyskland, där efterfrågan på en mer hållbar etanol med låga koldioxidutsläpp har gynnat Lantmännen Agroetanol.

Förbättringen av *division Livsmedels* resultat beror främst på effektiviseringar inom produktionen, nya innovativa kunderbjudanden och förvärvet av Vaasan, liksom fortsatta resultatförbättringar i Lantmännen Unibakes internationella verksamhet.

Lantmännen Fastigheter har utvecklats väl under året. Förbättringen av resultatet kommer både från den löpande driften och från fastighetsutvecklingsprojekt.

Stora steg framåt i genomförandet av Strategi 2020

Samtidigt som resultatet för 2015 är ett av Lantmännens starkaste någonsin, har vi också strategiskt positionerat Lantmännen för att fortsätta växa våra affärer på ett lönsamt sätt. Lönsam tillväxt inom ramen för Strategi 2020 är ett fortsatt fokusområde också under 2016.

Vi har tagit stora steg framåt inom ett flertal områden, och speciellt glädjande är att vi har återtagit positionen som ett av de mest kundorienterade och kostnadseffektiva lantbruksföretagen. Inom spannmålsvärdekedjan har vår nya gemensamma spannmålsenhet ytterligare stärkt vår plattform för framtiden.

Förvärvet av Vaasan, som är den största affär Lantmännen har gjort, är ytterligare en milstolpe i vår utveckling och en viktig del av Strategi 2020. Integrationen av Vaasans verksamhet i Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake har gått mycket bra. Med Vaasans och Lantmännens samlade resurser



Lantmännens vd och koncernchef Per Olof Nyman i samtal med styrelseledamot Ulf Gundemark under ett studiebesök i hamnen i Klaipeda, Litauen.

Vidareutveckling av lantbruksaffärerna är viktigt för att stärka konkurrenskraften och lönsamheten på våra ägares gårdar.



och kompetenser har vi skapat en ännu starkare livsmedelsverksamhet inom spannmålsvärdekedjan i Östersjöområdet, och en god plattform för export till andra viktiga marknader.

Under 2016 fortsätter vi att expandera våra affärer, även på strategiska exportmarknader. Vi behåller starkt fokus på innovation i form av nya produkter och nya effektiva sätt att arbeta inom koncernen, genom tätare utbyte mellan verksamheterna i spannmålsvärdekedjan. Vi ska också erbjuda bättre möjligheter att tillvarata information genom ny teknologi för att stärka konkurrenskraften och lönsamheten på våra ägares gårdar.

Ett Lantmännen i ständig utveckling

I slutet av 2015 genomfördes vår koncerngemensamma medarbetarundersökning som sker vartannat år. Svarefrekvensen var den högsta någonsin: 90 procent av alla våra medarbetare i 22 länder svarade på undersökningen, vilket ger oss ett gott underlag för att fortsätta utveckla våra arbetsplatser åt rätt håll.

Under året lanserades Lantmännens uppdaterade uppförandekod, en utveckling av den kod som lanserades 2008.

Konkreta initiativ för att minska Lantmännens klimatpåverkan pågår kontinuerligt i våra verksamheter, dels genom löpande energi- och resurseffektivisering, och dels genom nya hållbara och lönsamma affärer som export av klimatvänlig etanol till Tyskland. Lanseringen av Kungsörns nya ”Vänligare vete”, mjöl som produceras med upp till 20 procent mindre klimatpåverkan, är ett tydligt exempel på hur lantbrukare och vår livsmedelsindustri tillsammans kan göra stor skillnad.

Jag vill rikta ett tack till alla medarbetare, kunder, ägare, leverantörer och andra partners för ett gott samarbete under året. Det har varit ett historiskt gott år för Lantmännen, och vi bär med oss ett starkt momentum in i det nya året. Lantmännens fortsatta ambition är att vara en ledande aktör i spannmålsvärdekedjan från jord till bord i Östersjöområdet, för att därigenom bidra till ett livskraftigt svenskt lantbruk. Under det gångna året har vi tagit flera steg i den riktningen, och jag ser fram emot att fortsätta leda detta arbete.

Stockholm, februari 2016

Per Olof Nyman
Vd och koncernchef, Lantmännen



Vårt ansvar bygger förtroende

Genom att konsekvent förvalta, utveckla, kommunicera och bevisa vad vi står för, har varumärket Lantmännen bland det högsta förtroendet på den svenska marknaden, och vi når även goda resultat i Norden.

Vi har ansvar, skyldigheter och möjligheter att tänka långsiktigt och hållbart

Enligt flera studier står ett företags värde i direkt samband med dess anseende och förtroende. Detta påvisas bland annat av World Economic Forum, som i en undersökning visar att förtroendet utgör mer än 25 procent av ett företags marknadsvärde. Men förtroende kräver konsekvent och långsiktigt arbete. Det kräver också ödmjukhet och investeringar samt övertygelse, uthållighet och koordinering.

Vi har kontinuerligt byggt förtroende kring ursprung, våra ägare, lantbrukaren och ansvar från jord till bord. Vår varumärkessymbol Grodden, som finns på många av våra produkter, är en garanti för allt vi står för. Den är en garanti som speglar våra ambitioner som ledande aktör genom hela spannmålsvärdekedjan. Exempelvis har Kungsörnens nya vetemjöl tagits fram med 20 procent lägre klimatpåverkan. Detta visar tydligt vad vi kan skapa genom samarbete *hela vägen från odling till konsument*.



Tydligt ursprung och spårbarhet är idag klara förväntningar och ofta ett krav när konsumenterna väljer bland olika varumärken. Denna utveckling sprider sig snabbt även till företagsmarknaderna där våra kunder inte bara vill ha en leverantör som alla andra utan en partner och ett varumärke som kan garantera det som deras kunder förväntar sig.

Vi är inget vanligt företag. Vi är ett kooperativ. Ett lantbrukskooperativ som ägs av lantbrukare som också är våra affärspartners, våra viktigaste kunder och ambassadörer. Samtidigt är vi en del av matkonsumentens vardag med välkända varumärken som exempelvis Kungsörnen, Axa, och Korvbrödsbagarn. Våra affärers gemensamma styrka ligger i att ständigt utveckla oss och det vi står för. Genom vårt förvärv av den finska bagerikoncernen Vaasan har vi ytterligare två starka varumärken i vår portfölj, FinnCrisp och Bonjour.

Förtroendet för varumärket prisas

I konkurrens med de största och starkaste varumärkena har Lantmännen vunnit flera pris. Under året tilldelades vi Signumpriset och vi nådde en andraplats inom livsmedel och en tredjeplats totalt i Sverige i Sustainable Brand Index.

Vi placerade oss på en femteplats i svenska Anseendebarmetern och vi kom på fjärdeplats i Hållbarhetsbarometern.

Signumpriset är ett pris som delas ut till det nordiska företag som bäst förvaltar och värdar sitt varumärke. Det är en kvalitetsstämpel för vårt långsiktiga varumärkesarbete.



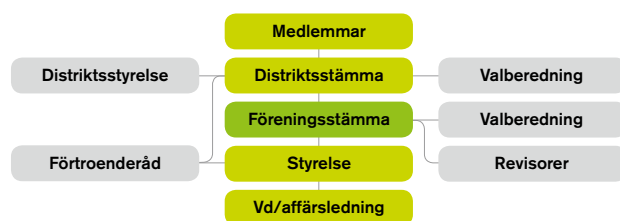
Vårt förtroende och varumärke stärker bilden av Lantmännen som ett framtidsföretag med starka rötter och växande marknader.

Vi bygger vidare på generationers kunskap med en och samma strävan nu som då: det bästa från våra åkrar.

Bondeägt och ägarstyrt

Lantmännen är ett lantbrukskooperativt företag med basen i svenskt lantbruk som ägs av cirka 27 000 lantbrukare. Ett aktivt engagemang och medlemmarnas möjlighet till påverkan via distrikt, medlemsmöten, förtroenderåd, motioner och skrivelser är avgörande för att tillvarata styrkan och fördelarna med den kooperativa företagsformen.

Lantmännens ägarstyrning sker via distrikten, föreningsstämman, styrelsen och flera andra forum, bland annat förtroenderådet. För att utveckla distriktsstyrelserna pågår en process med att tydliggöra distriktens roll och uppdrag. I samband med 2015 års stämma antogs nya, moderniserade stadgar för Lantmännen och arbete pågår med att ta fram arbetsordningar för distriktsstyrelser och förtroenderåd anpassade till den nya medlemsorganisationen. I samband med olika medlemsmöten och flera förtroenderåd har tid ägnats åt dialog av Lantmännens långsiktiga inriktning – Strategi 2020.



Distriktens verksamhet

Distrikten 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 hösten har koncernstyrelsen genomfört en "road-show" ute i distrikten där man träffat styrelserna för att diskutera Lantmännens utveckling. Valberedningarna har under året haft en viktig roll för att säkerställa både kontinuitet och förnyelse i samband med den nya distriktsindelningen.

Vid Borgeby Fältdagar, Brunnbydagarna, Elmia och andra evenemang har förtroendevalda ledamöter deltagit tillsammans med Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin, vilket är ett konkret sätt att visa styrkan med hela Lantmännen.

Förtroenderåd

Lantmännens förtroenderåd är ett stöd för styrelsen i dess förvaltning av föreningen och ska verka för en positiv utveckling av Lantmännen. Förtroenderådets höstmöte hölls med Scandagra Baltikum som värd med besök i Lettland och Litauen. Syftet var att öka kunskapen med målet att Lantmännen ska vara ledande aktör i spannmålsvärdekedjan i Östersjöregionen.

Föreningsstämma

Lantmännens ordinarie föreningsstämma 2015 hölls den 5 maj i Stockholm. Stämman behandlade två motioner, *den ena* med önskemål om mer öppen redovisning av affärernas resultat och *den andra* med fokus på satsningar inom tillämpad forskning. Vid stämman delades Grodden-stipendiet ut till tio framstående lantbrukare med koppling till Lantmännen. I stipendiet ingick även ett seminarium om Lantmännen. Vid stämman fick Lantmännens koncernstyrelse två nya ledamöter, Gunilla Aschan från Linköping och Johan Mattsson från Skåne Tranås. Vid styrelsens konstituering omvaldes Bengt-Olov Gunnarson till ordförande och till ny vice ordförande valdes Per Lindahl.



Distriktsstyrelsekonferens hölls den 4-5 november med fokus på omvärldsbevakning, Strategi 2020 och Lantmännens internationella verksamheter. Under konferensen presenterades Vaasan och för att öka kunskapen om Lantmännen som ledande aktör i Östersjöområdet presenterades Scandagra Group, Scandagra Polska och HaGe Kiel. Dessutom hölls korta paneldiskussioner om de olika tvärgrupperna och deras uppdrag samt valberedningarnas viktiga roll i den nya medlemsorganisationen.

Ny medlemsorganisation 2016

Från och med 2016 är medlemsorganisationen uppdelad i 19 distrikt med nya arbetsformer; ett närmare samarbete med Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin samt de nya tvärgrupperna. Vi har också ökat fokus på yngre lantbruksföretagare och gör utökade satsningar på utbildning av förtroendevalda.

Ägarnytta sedan mer än 100 år

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 fusionen 2001 har Lantmännen delat ut 4 miljarder SEK till sina medlemmar. För 2015 föreslås en total utdelning på 432 MSEK. Lantmännens starka ekonomiska ställning och utvecklingen inom Lantmännen Lantbruk Sverige har lagt grunden för det höga förslaget till utdelning.

Ägarnytta

Var 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 komplettera den lantbruksnära affären med en industriverksamhet. Som ägare får man på så sätt del av en högre marginal och tillväxt längre fram i värdekedjan samt i den övriga industriverksamheten. Resultatet som skapas fördelas ut till medlemmarna enligt Lantmännens utdelningspolicy.

Återbäring och efterlikvid 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; livsmedel, energi, fastighet samt delar av maskinverksamheten.

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.

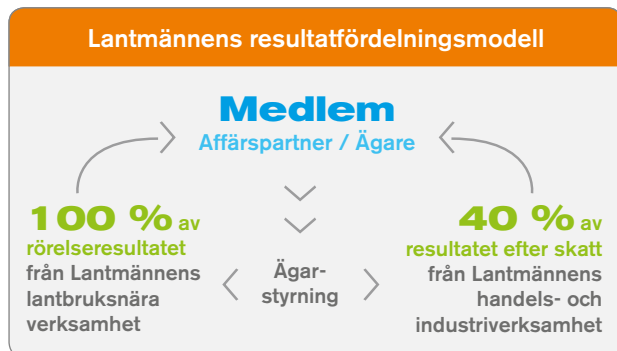
Som medlem sedan 2001 har man kunnat få del av 4 miljarder i utdelning från Lantmännen.

Hur fördelas resultatet?

Återbäring och efterlikvid betalas i förhållande till medlemmarnas affärer med de lantbruksnära verksamheterna.

Styrelsen har beslutat att höja återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige med 0,5 procent, till 2,0 procent (1,5). Styrelsen har också beslutat att lämna 0,5 procent (0,5) i återbäring på medlemmarnas inköp från division Maskins svenska verksamhet. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 189 MSEK (135).

Handeln med emissionsinsatser ger våra medlemmar möjlighet till ett mer aktivt ägande.



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

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om insatsutdelning med 9 procent (9), 193 MSEK (178) samt insatsemmission med 50 MSEK (150). Insatsemmissioner fördelas till 75 procent på inbetalda och emitterade insatser och till 25 procent på medlemmens insatsgrundande omsättning med Lantmännen. Sammantaget uppgår föreslagen insatsutdelning och insatsemmission till 11 procent (17) av föreningens insatskapital. Total utdelning till ägarna förväntas därmed uppgå till 432 MSEK (463). Styrelsen föreslår även att stämman beslutar om utdelning på förlagsandelar med 6,5 procent (9), totalt 16 MSEK (5).

Insatskapital – inbetalt och emitterat

Lantmännens medlemmar bidrar med kapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2015 uppgick insatskapitalet till 2 146 MSEK (1 977). Insatskapitalet fördelar sig med 986 MSEK (931) som inbetalda insatser och 1 160 MSEK (1 046) som emitterade insatser.

Medlemsinsatser MSEK	2015	2014	2013	2012
Medlemsinsatser:				
Inbetalda	986	931	829	753
Emitterade	1 160	1 046	1 074	1 016
Totalt	2 146	1 977	1 903	1 769

Utdelning¹

MSEK	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Återbäring, efterlikvid	189	135	129	120	110	95	1	122	83	64
Insatsutdelning ²	193	178	171	88	78	68	63	57	50	56
Insatsemmission ²	50	150	-	80	152	177	100	110	151	99
Totalt	432	463	300	288	340	340	164	289	284	219
Insatsutdelning och insatsemmission i % av insatskapital	11 %	17 %	9 %	9 %	15 %	18 %	13 %	14 %	20 %	13 %

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

² Enligt styrelsens förslag för 2015.

Att äga Lantmännen

Värde av utdelningen

För att tydligt visa hur utdelningen påverkas av Lantmännens resultat och vilken finansiell utväxling man kan få på sina insatser och handeln med Lantmännen har det tagits fram en räknesnurra. Räknesnurran finns på lantmannen.selutdelning

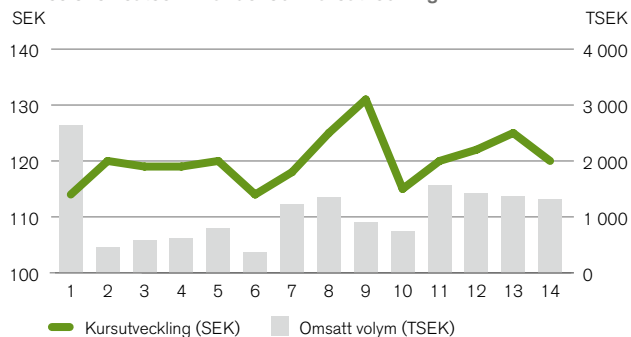
Handel med emissionsinsatser

Sedan 2009 kan medlemmar i Lantmännen köpa och sälja sina emissionsinsatser. Handeln, som bara kan ske mellan medlemmar, ger möjligheter till ett mer aktivt ägande. Emissionsinsatserna ger samma rätt till insatsutdelning och nya emissionsinsatser som de inbetalda insatserna. 2015 genomfördes 14 handelsomgångar. Totalt var omsättningen 19 MSEK (19). Transaktionspriset varierade mellan 114 och 131 procent av nominellt värde. Under året har ett arbete för att underlätta och förbättra handeln genomförts.

Emission av förlagsandelar

En nyemission av förlagsandelar till medlemmar och medarbetare i Sverige genomfördes i januari. Emissionen som uppgick till maximalt 250 MSEK övertecknades. Förlagsandelarna har en löptid på 5 år.

Emissionsinsatser – handel och kursutveckling



Mål och måluppföljning

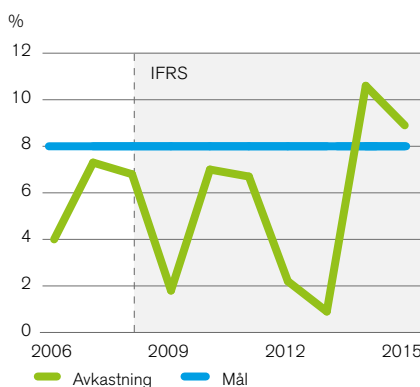
Lantmännen har en stark finansiell position som bland annat möjliggjort förvärvet av Vaasan. De långsiktiga målsättningarna för koncernen och affärerna omfattar även icke-finansiella områden och sätts genom att ta hänsyn till flera parametrar: makroekonomiska förutsättningar, historik och nuläge, prestation relativt jämförbara verksamheter och risknivå.

Avkastning på eget kapital

Koncernens mål

8,0%

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



Utfall 2015

8,9%

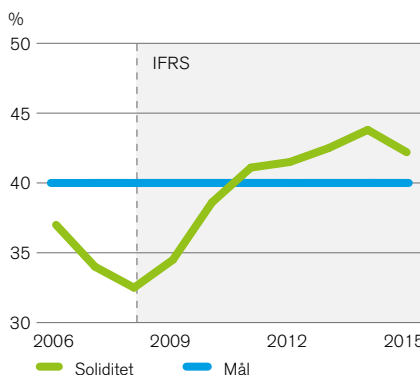
Avkastningen på eget kapital uppgick under 2015 till 8,9 procent (10,6). Den genomsnittliga avkastningen på eget kapital de senaste fem åren uppgick till 5,86 procent.

Soliditet

Koncernens mål

40%

Lantmännen's mål för soliditet är minst 40 procent vilket reflekterar Lantmännen's önskade finansiella riskprofil och styrelsens syn på långsiktig finansiell stabilitet.



Utfall 2015

42,2%

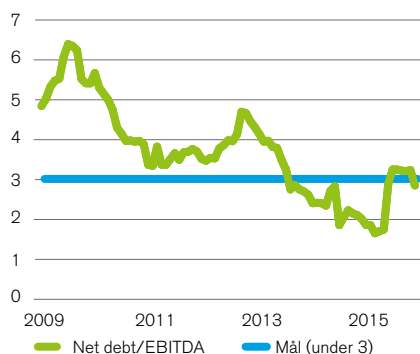
Soliditeten per den 31 december 2015 uppgick till 42,2 procent (43,8), minskningen är bland annat en effekt av Lantmännen's förvärv av Vaasan. Soliditeten har förbättrats sedan 2008 från 32,5 till 42,2 procent.

Net debt/EBITDA

Koncernens mål

<3

Lantmännen's ambition är att Net debt/EBITDA över tid ska vara under 3, detta för att säkerställa finansiell stabilitet. För förklaring se ordlista och definitioner [sid 155](#).



Utfall 2015

2,85

Nuvarande Net debt/EBITDA ligger på 2,85 trots förvärvet av Vaasan, vilket har möjliggjorts av ett starkt underliggande kassaflöde. Nyckeltalet har de tre senaste åren varit lägre än 3,0.

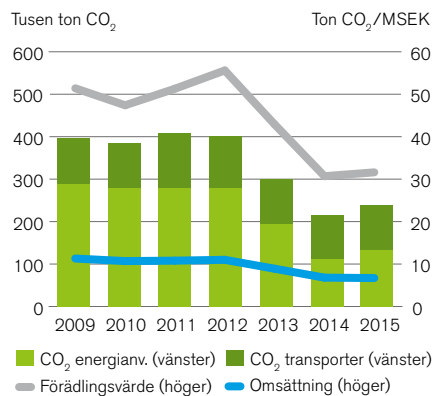


Klimatmål

Koncernens mål

-40%

Koncernens mål är att minska koldioxidutsläpp från egen verksamhet och transporter med 40 procent fram till 2020, med 2009 som basår. Flera års arbete med energieffektivisering och utfasning av eldningsolja bidrog till att målen uppnåddes 2014.



Utfall 2015

-40%

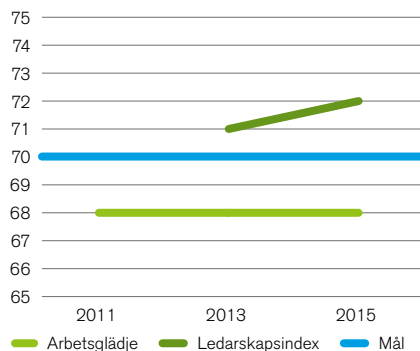
Då Lantmännen under 2015 genomfört stora strukturella förändringar med förvärv och avyttringar som ändrat förutsättningarna är målet fortfarande aktuellt att jobba mot. Vi behöver också fokusera mer på att minska koldioxidutsläpp från våra transporter.

Medarbetarmål

Koncernens mål – Index

70

Våra medarbetares arbetsglädje och motivation samt ett bra ledarskap har stor betydelse för Lantmännens framgång. Målet för arbetsglädje och ledarskap är 70 (mätt med index).



Utfall 2015

68

 Arbetsglädje

72

 Ledarskap

I den senaste medarbetarundersökningen från 2015, var resultatet för arbetsglädje 68, vilket är bra i en europeisk jämförelse med liknande företag. Det övergripande starka resultatet för ledarskapsindex 2015 var 72.

Koncernens mål

Nöjda kunder

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.



Målsättning

Lantmännens målsättning är att bibehålla en stark position på samtliga marknader där Lantmännen är närvarande.



Marknad och omvärldstrender

Intresset för kvalitets- och premiumvaror i dagligvaruhandeln är fortsatt stort, liksom efterfrågan på produkter med hög livsmedelssäkerhet och tydlig ursprungsmärkning. Svenska råvaror, hälsa, ursprung, hållbarhet och eko är fortsatt attraktivt bland konsumenter.

Väl positionerade i Östersjöområdet

Lantmännen är väl positionerade på våra huvudmarknader i Östersjöområdet och Storbritannien. Det är här Lantmännen har sin största försäljning, men vi är även verksamma i bland annat Ryssland, Ungern, Belgien, Frankrike, Nederländerna, Spanien, USA, Sydafrika och Australien. Lantmännen finns representerade i hela värdekedjan genom både helägda och delägda bolag samt partnerskap. Lantmännens värdekedja bygger på åkermarkens resurser med fokus på spannmål och dess förädling från jord till bord.

Global tillväxt, långsammare i Europa

Efter årets inledning, med ekonomisk nedgång i USA och krishantering kring den grekiska ekonomin inom eurozonen, har utvecklingen i USA och eurozonen vänt något uppåt. För till exempel Kina, Indien, Brasilien och Ryssland har utvecklingen varit svagare. Mot bakgrund av detta agerar världens centralbanker på vitt skilda sätt: medan de europeiska och japanska centralbankerna växlar upp sina penningpolitiska stimulanser.

Lantmännen deltar också aktivt i arbetet med fokus på export samt stärka produktiviteten och konkurrenskraften i svenskt lantbruk.

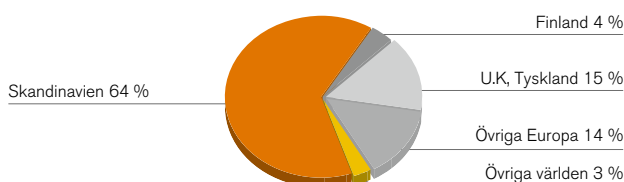
” Svenska råvaror, hälsa och ursprung är några trender som fortsätter växa.

Säkerhetspolitisk instabilitet

Den oroliga situationen i mellanöstern har bidragit till att miljontals människor befinner sig på flykt, och det globala säkerhetspolitiska läget är mer instabilt än på länge. Detta har orsakat osäkerhet på många marknader, och skapat ett invecklat politiskt läge i många länder. Den fortsatta utvecklingen och följderna för rörligheten i Europa är svårbedömda.

Lantmännens marknader

% av koncernens omsättning



Prisutveckling MATIF-vete

Euro/ton



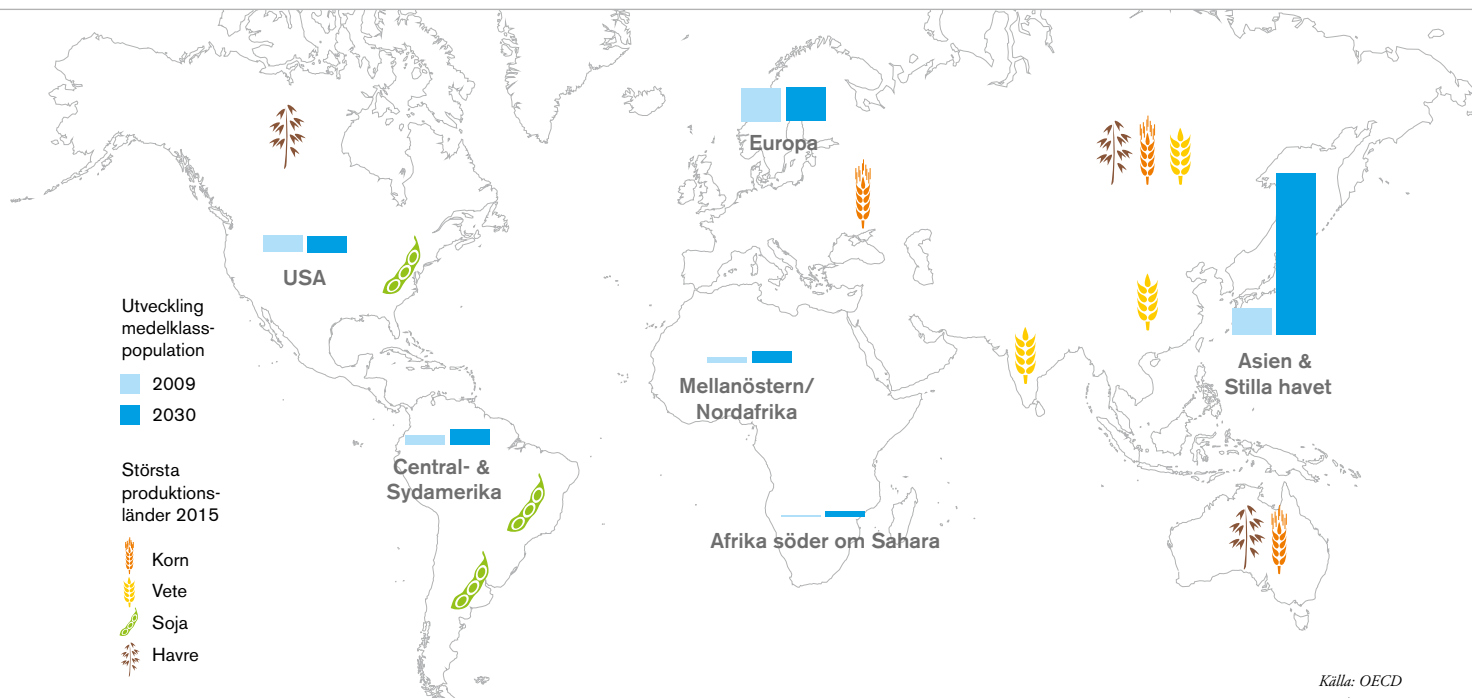
Källa: MATIF

Efterfrågan på spannmål ökar, men inte i samma takt som tidigare.

Lantmännens huvudmarknader i Östersjöområdet och Storbritannien



Världens spannmålsproduktion och medelklassstillväxt



Marknadsutveckling

Livsmedelskonsumenter efterfrågar i allt större utsträckning produkter med hög livsmedelssäkerhet och pålitliga processer för ursprungsmärkning och kontroller. Svenska råvaror, ekologiskt och närodlat är några av de kategorier som fått ett uppsving. Ett ökat intresse märks för kvalitets- och premiumvaror i dagligvaruhandeln som helhet.

Enligt HUI Research fortsätter tillväxten i svensk dagligvaruhandel: prognosen för helåret 2015 pekar på en tillväxt omkring 4 procent. Prognosen för Norge pekar på 2,7 procents tillväxt, och i Danmark 1,8 procent. Finland uppvisar en negativ tillväxt på ungefär 1,9 procent för året. Allt fler konsumenter handlar mat på nätet: under 2015 har onlineförsäljningen ökat med cirka 40 procent, från en låg nivå.

Situationen är fortsatt svår för många svenska mjölkproducenter. Mjölkproduktionen har ökat i stora delar av EU, medan mjölkkinvägningen i Sverige minskade marginellt under året. Obalansen på mejerimarknaden samt en mycket volatil prisutveckling gör den fortsatta utvecklingen svårbedömd.

Traktormarknaden i Sverige, Norge och Danmark har minskat under året. Den krympande marknaden har lett till strukturomvändningar i branschen, främst drivet av maskintillverkare som söker exklusivitet i återförsäljarled.

Marknaden för anläggningsmaskiner i Asien och Sydamerika har minskat vilket innebär att den relativt stabila europeiska marknaden åter är prioriterad för de flesta aktörer.

5

megatrender påverkar Lantmännen

1 Växande medelklass i Asien

Asiens stora befolkning och växande ekonomi driver efterfrågan på jordbruksråvaror och klarar inte längre sin självförsörjning.

2 Svag tillväxt på Lantmännens huvudmarknader

Tillväxten på Lantmännens huvudmarknader är låg, men stabil, och präglas av stor priskonkurrens. Sett över en längre tidshorisont är Lantmännen exponerade mot regioner med en relativt låg tillväxt.

3 Konsumenter efterfrågar hälsa och låg miljöpåverkan

Konsumenttrender visar kraftigt ökat fokus på hälso- och miljöeffekter av det vi äter.

4 Kraftiga prisfluktuationer för råvaror

Spannmålsutbudet varierar och efterfrågan stiger. Priset sätts internationellt och råvarorna handlas lokalt.

5 Ökad digitalisering av lantbruket

Teknikutvecklingen förändrar förutsättningarna och leder till ett effektivare lantbruk.

Strategi 2020

Vår långsiktiga koncernstrategi

Med utgångspunkt i lantbruksföretaget ska Lantmännen utveckla lönsamma, hållbara affärer som skapar mervärden i hela spannmålsvärdekedjan. Stort fokus läggs på Lantmännens innovationsarbete för att kunna gå snabbare från forskning till affär.

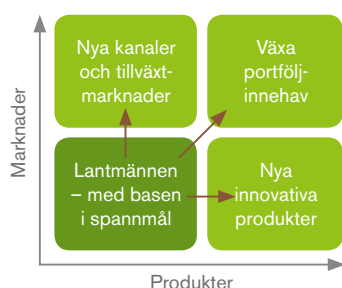


Målbild 2020 - Lantmännen som ledande aktör från jord till bord i Östersjöområdet

Arbetet med implementeringen av vår långsiktiga målbild och Strategi 2020 fortsätter som planerat och ser effekterna av det förbättringsarbete som ligger till grund för strategin. Kostnadsnivån har sänkts, effektiviteten höjts och vi börjar se att de tillväxtskapande åtgärderna visar resultat. Förvärvet av Vaasan i Finland bekräftar vår strategiska inriktning och integrationen av Vaasan i Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake pågår framgångsrikt för att skapa lönsam tillväxt på internationell nivå.

I Strategi 2020 läggs fokus på att bidra till värdeskapande i det svenska lantbruket. En viktig del är att utveckla metoder för att utnyttja tillgänglig teknik och nya tjänster för att underlätta och effektivisera arbetet på den enskilda gården.

Lantmännens lönsamma tillväxt



Lantmännen har basen i det svenska lantbruket med fokus på att bidra till värdeskapande för det svenska lantbruket genom lönsam tillväxt med innovativa produkter och innehav på vår hemmamarknad i Östersjöområdet samt på global nivå.

Prioriterade tillväxtområden

Lantbruksnära affärer

Lantmännen ska vara en lönsam, ledande aktör inom lantbruksaffärer på vår hemmamarknad i Östersjöområdet och ha det bästa erbjudandet inom foder, utsäde och frö. Med en stark position inom maskiner och redskap ska Lantmännen också erbjuda service och reservdelar för det professionella lantbruket. I partnerskap med lantbruksföretagen erbjuder vi produkter och tjänster som stärker deras produktion och konkurrenskraft.

Skapa värde av spannmål

Lantmännen ska skapa värde genom marknadsledande affärer i spannmålsförädling och konsolidering inom nordisk kvarnindustri. Det ska ske genom hållbara biodrivmedel, ingredienser, stärkelseprodukter samt andra högförädlade spannmålsprodukter. Lantmännen ska vara en ledande internationell aktör inom fryst bröd genom effektiv produktion, organisk tillväxt och förvärv. Vi kartlägger värdekedjan för råg och rågprodukter, vilket genom förvärvet av Vaasan leder till en tydligare rågstrategi.

Våra portföljinnehav

Lantmännen ska skapa lönsam tillväxt med portföljinnehav som är associerade till spannmålsvärdekedjan och utveckla lönsamma partnerskap. Vårt portföljinnehav avser de affärsverksamheter

som är associerade med kärnverksamheterna i spannmålsvärdekedjan. Betydelsefulla exempel på portföljinnehav är Swecon som har sin grund i Lantmännens långa samarbete med Volvo som tog sin början inom lantbruksområdet samt Lantmännen Fastigheter som har utvecklats utifrån Lantmännens närvaro på många platser i Sverige. Portföljinnehaven styrs utifrån ett renodlat avkastningskrav. Att växa den internationella affären genom att öka handeln från Östersjöområdet till kunder runt om i Europa och världen är en tydlig ambition i Strategi 2020.

Förvävsstrategi

Lantmännen arbetar aktivt med förvärv, avyttringar och delägarskap för att positionera koncernen starkare inom förädling av spannmål.

Våra förvärv 2015

Lantmännens bageriverksamhet förstärks genom förvärv av Vaasan
Förvärvet av Vaasan, som skedde den 1 juni, är den största affär Lantmännen har genomfört. Lantmännen och Vaasan passar utmärkt ihop: bolagen har liknande värderingar och arbetssätt med affärer som kompletterar varandra väl.

Med gemensam kunskap och erfarenhet inom spannmål och bageri skapar Lantmännen och Vaasan tillsammans en ännu starkare plattform för innovation, och kan utveckla nya produkter och affärer till fördel för våra kunder, konsumenter och ägare. Tillsammans blir bolagen ledande på den gemensamma hemmamarknaden runt Östersjön.

Fortsatt satsning på havre genom förvärv av CropTailor

Lantmännen har förvärvat en majoritet av ägandet i CropTailor AB. Förvärvet innebär en förstärkning av Lantmännens växtförädling och är ett led i satsningen på havre. CropTailor är ett svenskt bioteknikföretag som utvecklat en teknik för att snabbt och med hög precision förädlar havre.

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

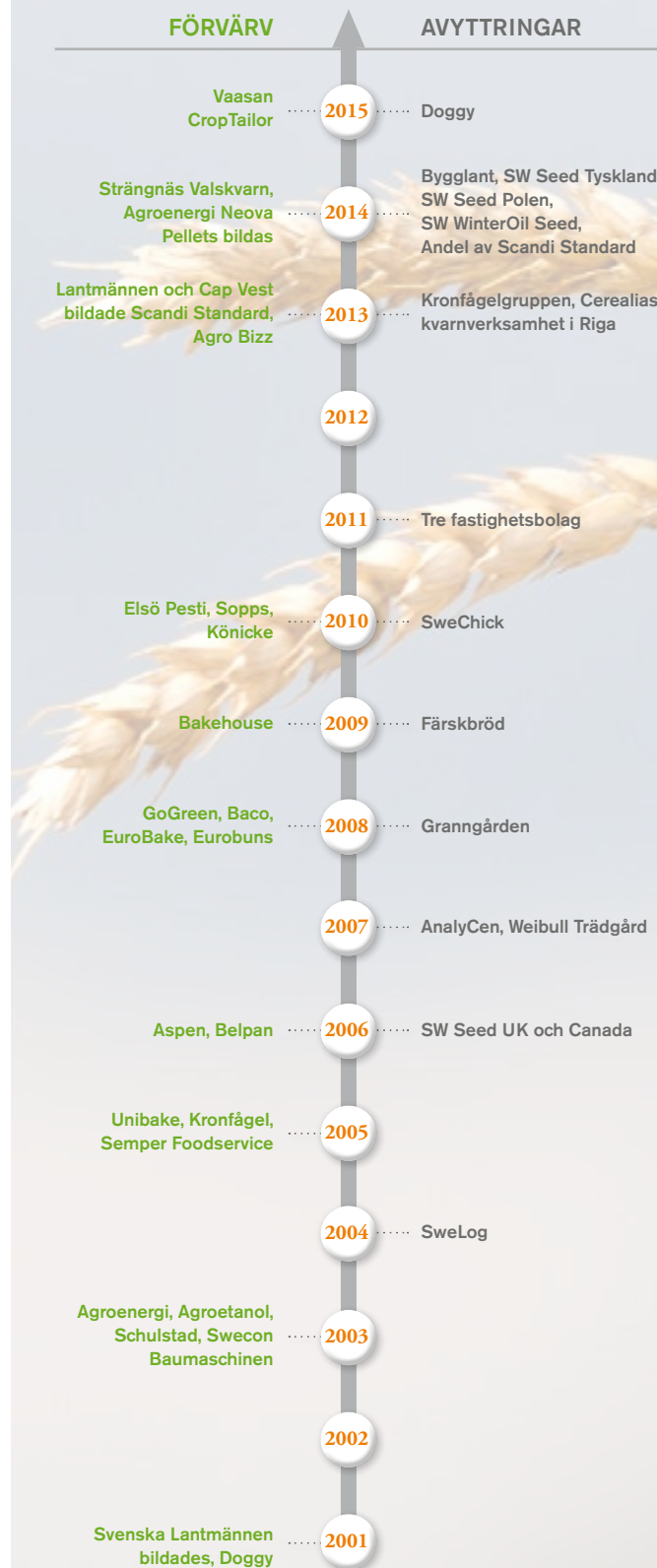
Vi är ett Lantbrukskooperativ som förädlar åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Genom vår samlade kunskap och våra verksamheter från jord till bord leder vi utvecklingen i spannmålsvärdekedjan. Vi agerar på en internationell marknad där Sverige utgör basen för våra verksamheter.

Vårt varumärkeslöfte

Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord.



Lantmännens viktiga förvärv, avyttringar och delägarskap



Vårt ansvar från jord till bord

Lantmännens ska 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 affärer som bidrar till en lönsam hållbar utveckling.

Definition och styrning av vårt ansvar

Lantmännens ansvar från jord till bord omfattar ett brett spektra av frågor, från odlingen av våra råvaror och förädlingsverksamhet till försäljning och konsumtion av de produkter och tjänster vi erbjuder. Ansvaret definieras i Lantmännens uppförandekod. För de flesta områden finns tydlig styrning i form av systematiskt arbetssätt, mål och uppföljning på ledningsnivå, för några är arbetet fortfarande under utveckling.

Fokus på det mest väsentliga

I vår årsredovisning fokuserar vi på de områden och frågor som vi bedömer vara de viktigaste för ett långsiktigt hållbart och lönsamt Lantmännen. Frågor 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 särskilt ansvar och möjlighet att driva på en hållbar utveckling. På lantmannen.se/ansvar finns mer information om vårt arbete.

Väsentlighetsanalys – våra viktigaste frågor

Översikten på nästa sida visar 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 riktlinjer för hållbarhetsredovisning, se [▶](#) sid 142 och lantmannen.se/ansvar



Lärkrutor är små osådda ytor i åkern som anläggs för att hjälpa sånglärkorna att hitta mat.

Våra viktiga frågor med utgångspunkt i påverkan på människa, miljö och långsiktig lönsamhet



Avkastning och återinvestering för livskraftigt lantbruk (lantbrukskooperativt ägande)

Lantmännens mission är att skapa ett livskraftigt lantbruk. Den kooperativa ägarmodellen är central för ekonomisk stabilitet och uthållighet över tid. Resultatet från verksamheten går dels tillbaka till svenska lantbrukare, dels till återinvestering i verksamheten där forskning och utveckling är en viktig del. Se [➤](#) sid 15-17.



Forskning & Innovation i spannmålens värdekedja

Lantmännens kunskap och verksamhet i alla led innebär en möjlighet att driva och bidra till utveckling i spannmålens värdekedja. Vi satsar på forskning som kan utveckla och förflytta hela spannmålssektorn. Lantmännens forskningsstiftelse investerar i forskning på områden som till exempel växtförädling och biologiskt växtskydd, användning av biprodukter och resurshushållning, hälsa och matvaror. Se [➤](#) sid 26-27 och lantmannen.se



Produktkvalitet, säkerhet och spårbarhet

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 viktigt. Se [➤](#) sid 28 och lantmannen.se/ansvar



Miljöpåverkan från odling av våra råvaror

För Lantmännens viktigaste råvara spannmål handlar långsiktig hållbarhet 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 som arbetsvillkor och mänskliga rättigheter. Tillsammans med lantbrukare, kunder och leverantörer arbetar vi för mer hållbara odlingsformer och ställer höga krav vid inköp av råvaror. Vi utvecklar också nya koncept och produkter med lägre miljöpåverkan och efterfrågade mervärden. Se [➤](#) sid 26-29 och lantmannen.se/ansvar



Klimatpåverkan

En stor del av världens klimatpåverkande utsläpp kommer från livsmedelssektorn. Sett till hela livscykeln för Lantmännens produkter ligger en stor del av klimatpåverkan i odlingsledet. Vår egen förädlingsverksamhet orsakar också klimatpåverkande utsläpp, främst genom energianvändning och transporter. Vårt klimatmål är att minska dessa utsläpp med 40 procent fram till 2020, med 2009 som basår. Vi arbetar med bland annat energieffektivisering och utfasning av eldningsolja. Se [➤](#) sid 19 och lantmannen.se/ansvar



Andra viktiga frågor

Lantmännens ansvarstagande omfattar även många andra frågor av avgörande betydelse för en fungerande och långsiktigt framgångsrik verksamhet. Arbetsmiljö och säkerhet, ledarskap och medarbetarskap samt affärsetik är några exempel. Produktrelaterade frågor om ursprung, hälsoegenskaper och produktinformation är extra viktiga för vissa intressenter. Se [➤](#) lantmannen.se/ansvar

Hållbar affärsutveckling som ger lönsamma mervärden

Utvecklingen av hållbara spannmålskoncept är en viktig del i Lantmännens strategiska affärsutveckling. Vårt bidrag till en mer hållbar livsmedels- och energiförsörjning tar utgångspunkt i kunskapen om spannmålsförädling och vår närvaro hela vägen från jord till bord.

Efterfrågan på odlade råvaror ökar samtidigt som det blir alltmer fokus på utmaningarna för framtidens livsmedels- och energiförsörjning. Lantmännens kunskap och närhet till odlingen ger oss unika möjligheter att bidra till en mer hållbar produktion och samtidigt skapa lönsamma mervärden för hälsa och miljö.

Med fokus på odlingsledet

En stor del av värdet i våra produkter skapas i odlingsledet och här finns en betydande del av den totala miljöpåverkan. Utmaningarna handlar om markanvändning, biologisk mångfald, klimatpåverkan och användning av växtnäring och växtskydd. Lantmännen medverkar till mer hållbara odlingsformer genom rådgivningstjänster till lantbrukare och vidareutveckling av teknik och metoder. Vi arbetar med sortförädling och kemikaliefri utsädesbehandling. Tillsammans med lantbrukare och kunder tar vi fram nya spannmålskoncept med specificerade mervärden, exempelvis avseende klimatprestanda och spårbarhet.

Vänligare vete – 20 procent lägre klimatpåverkan

Sedan oktober är allt vetemjöl från Kungsörnen "Vänligare vete" framtaget med Lantmännens nya odlingskoncept *Klimat & Natur*. Vänligare vete är ett resultat av samarbete mellan Lantmännens ägare, svenska lantbrukare, dialog med våra kunder samt ett omfattande forsknings- och utvecklingsarbete. Totalt har 70 000 ton Vänligare vete tagits fram vilket har minskat koldioxidutsläppen med 6 000 ton.

Odlingskonceptet *Klimat & Natur* omfattar 39 kriterier som lantbrukaren ska uppfylla i hela kedjan från sådd till skörd och transport, med fokus på att minska klimatpåverkan och främja biologisk mångfald. Resultatet är cirka 20 procent lägre klimatpåverkan jämfört med genomsnittlig svensk veteproduktion. Lantbrukarna som odlar vetet får mer betalt för de mervärden de levererar genom odlingsmetoden.





” Nu kan konsumenten agera för klimatet genom att välja vetemjöl från Kungsörnen med 20 procent lägre klimatpåverkan.

Nytt effektivt nötfoder

Lantmännen Lantbruk lanserade i september ett nytt Nötforssortiment för mjölkkor. Genom bättre näringsförsörjning, lägre proteinhalt och högre fodereffektivitet ska nya Nötfor bidra till en lönsammare svensk mjölkproduktion. Den sänkta proteinhalten i fodret ger också mindre kväveutsläpp och därmed mindre kvävebelastning på gården. Det nya fodret har utvecklats och testats på försöksgårdar under fyra års tid.

Agroetanol – 95 procent lägre klimatpåverkan

Oljeberoendet i transportsektorn är en av de stora utmaningarna för att kunna lösa klimatfrågan. Lantmännen Agroetanol är Nordens enda storskaliga tillverkare av drivmedelsetanol från spannmål.

Vår etanol från spannmål har drygt 95 procent lägre klimatavtryck jämfört med bensin från fossil olja.

Den höga miljöprestandan uppnås genom att processenergin i tillverkningen är bibränslebaserad och att nästan hela råvaran kan utnyttjas, vilket ger bra energiutbyte. Agroetanolen är certifierad enligt EUs hållbarhetskriterier för biodrivmedel.

Under 2015 har Lantmännen Agroetanol fått en ny marknad i Tyskland där mervärdet i drivmedlets miljöprestanda premieras. Agroetanolen används för inblandning upp till 10 procent i bensin enligt EUs senaste standard. Exporten till Tyskland utgjorde mer än hälften av Agroetanols produktion 2015 motsvarande över en halv miljard svenska kronor.

ThermoSeed

Under 2015 har Lantmännen installerat en helt ny ThermoSeed-anläggning i vårt utsädesrenseri i Eslöv. Tekniken innebär att man ersätter kemiska betningsmedel med varm fuktig luft. Sedan tidigare finns motsvarande teknik installerad i Lantmännens utsädesrenseri i Skara.

Viktig aktör på ekomarknaden

Lantmännen satsar på att successivt bredda och öka det ekologiska livsmedelssortimentet. Ett exempel från året är nylanseringen av Kungsörnens ekologiska mjölsortiment med ursprung från svenska gårdar i Mälardalen. Vi är också en viktig aktör inom ekologisk produktion genom att vi förser lantbrukarna med ekologiska insatsvaror såsom utsäde och gödselmedel.

Fortsatt satsning på havre med unika hälsoegenskaper

Havre har fler unika hälsoegenskaper och är en viktig gröda för att möta efterfrågan på mer hälsosamma produkter. Lantmännen satsar fortsatt på förädling av nya havresorter, under 2015 förvärvades en större aktiepost i havreforskningsbolaget Crop Tailor. Förutom god avkastning prioriteras exempelvis näringsmässig sammansättning och sjukdomsresistens.

Satsning på forskning och utveckling i spannmålsvärdekedjan

Varje år investerar vi stora belopp för att främja ny kunskap inom framförallt spannmåls värdekedja; från växtförädling och odling till vidareförädling, produktutveckling och konsumtion. Kemikaliefri behandling av utsäde, kväveeffektivisering i lantbruket med sensormätningar samt livsmedel med specifika hälso- och medicinska egenskaper är exempel på framgångsrika innovationer. Genom Lantmännens forskningsstiftelse har vi 2015 fördelat 15 MSEK på 20 olika forskningsprojekt.

Prioriterade forskningsområden är att öka skördarna, förbättra spannmåls kvaliteten, minimera negativ miljöpåverkan och öka den biologiska mångfalden. I år har vi bland annat satsat på forskningsprojekt kring problematiken med fusariumsvampar och har beviljat tre olika projekt som tillsammans med andra finansierare har en total budget på 17 MSEK.

Produktkvalitet från jord till bord

Kvalitet, säkerhet och spårbarhet för våra livsmedel är en viktig del av Lantmännens löfte om ansvar från jord till bord. Produktionskedjan är ofta komplex med många led och avväganden. Med pannkakans väg visar vi ett konkret exempel på hur arbetet bedrivs i en kedja som är relativt rak och enkel.

Pannkakans väg

Längs vägen från odling av råvaror till tallriken finns många kontrollpunkter för att minimera risker och säkerställa vår goda kvalitet.



Vete från våra ägares gårdar

Vi prioriterar råvaror från våra ägares gårdar. Lantmännen har tre spannmålskoncept som ställer olika krav på produktionen av råvaran; Standard, Premium och Eko.

Våra leverantörer ska följa kvalitetsvillkoren, ha en ifylld leveransförsäkran och ska leva upp till vår leverantörsuppförandekod.

Spannmåls-mottagning

Alla leveranser provtas och analyseras med godkända och ackrediterade metoder.

Vattenhalt, proteinhalt, falltal, lukt och utseende med mera kontrolleras. Om så krävs görs tilläggsanalyser på förekomst av exempelvis främmande sädeslag, tungmetaller eller DON (Deoxynivalenol).

Vetemjöl från Malmökvärnen

Vetet som kommer in till kvarnarna kontrolleras noga och analyseras både före och efter malning.

Gränsvärden för de kvalitetsegenskaper som analyseras anges i råvaruspecifikationen.

Pannkaks-fabriken i Laholm

Utöver mjöl ingår ägg, mjölk och rapsolja med svenskt ursprung*. Äggen kontrolleras genom dokumentgranskning och stickprov. Fabriken är certifierad för livsmedelssäkerhet (BRC) och KRAV-certifierad för ekologisk produktion. Våra medarbetare är en viktig del i arbetet med stickprover och interna kontrollsystem.

600 000 pannkakor per dag

Våra pannkakor når konsument via dagligvaruhandeln, skolkök och restauranger.

Vi för tät dialog med kunderna. Antalet reklamationer och återkallelser är få, de som förekommer beror främst på avvikelser i konsistens eller utseende. Alla reklamationer registreras och utvärderas.

” Goda pannkakor görs på bra råvaror och kontrollerad styrning i produktionen.

* Gäller alla Kungsörnens pannkakor. I pannkakor som säljs under andra varumärken än Lantmännens egna kan äggen ha finskt eller norskt ursprung. Laktosfria plättar görs med mjölkpulver av finskt ursprung.

Fortsatt utveckling av kvalitetsarbetet

Lantmännen har ett välutvecklat arbete med kvalitet och livsmedelssäkerhet. Förväntningarna ökar avseende kvalitativa värden, och såväl omvärlden som våra egna verksamheter och produkter utvecklas ständigt. En av utmaningarna är att hantera så kallade okända risker, exempelvis livsmedelsbedrägerier och att säkerställa äkthet vid inköp av råvaror. 2015 påbörjades ett arbete för att ytterligare förbättra kvalitetssäkringen för våra produkter. Målet är tydligare och bättre gemensamma processer för att proaktivt identifiera, hantera och följa upp riskerna.

Lantmännens leverantörsuppförandekod

Lantmännens leverantörsuppförandekod gäller för alla leverantörer och anger tydliga förväntningar vad gäller miljö, socialt ansvar och affäretik. Koden ingår i alla leverantörsavtal. Samtliga leverantörer med inköpsvolym över 1 MSEK/år ska också fylla i en självutvärdering och godkännas utifrån denna. 2015 kom 80 procent (76) av Lantmännens inköpsvolym från godkända leverantörer.

Dialog för hållbar utveckling

Klimatpåverkan och förlust av biologisk mångfald är några av de utmaningar som finns för en hållbar livsmedelsförsörjning. För att möta dessa komplexa frågor krävs dialog och samarbete. Tillsammans med andra aktörer i livsmedelskedjan vill Lantmännen ta ledarskap för att driva utvecklingen i rätt riktning.

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 aktörer. Det avser 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. Under 2015 har vi tagit en mer aktiv roll i debatten och i flera forum för en mer hållbar produktion och konsumtion av livsmedel.



Branschdialog för ansvarsfullt producerad soja

2014 samlades representanter för hela svenska livsmedelskedjan, från foderföretag till handel, i ett gemensamt uppdrag för ansvarsfullt producerad soja. Överenskommelsen innebär att 100 procent av den soja som används i livsmedel ska vara ansvarsfullt producerad, senast 2015. Detta kan uppfyllas antingen genom köp av RTRS-certifikat (Round Table on Responsible Soy), eller genom fysiskt certifierad soja enligt ProTerras kriterier.

Eftersom stora delar av den svenska livsmedelskedjan, inklusive handeln, är med i denna dialog så har ett gemensamt ansvar tagits för att hantera en viktig hållbarhetsfråga. För 2015 var 100 procent av den soja som Lantmännen köpte täckt av RTRS-certifikat eller ProTerra-certifierad.

Initiativet för Hållbar Livsmedelskedja

Lantmännen är en av aktörerna bakom det svenska branschinitiativet Hållbar Livsmedelskedja, som lanserades i samband med EAT Forum i juni 2015. Initiativet ska verka för att en hållbar livsmedelsproduktion och -konsumtion uppnås till år 2030, genom insatser i den svenska livsmedelskedjan. Bakgrunden är de komplexa miljö- och hälsoutmaningar inom livsmedelssektorn som kräver brett samarbete för att lösas.

Initiativets deltagare, dagligvaruhandeln och producenter från de olika livsmedelskategorierna, vill ta ledarskap genom att identifiera och implementera åtgärder med brett genomslag som gör skillnad. Läs mer [➤ hallbarlivsmedelskedja.se](http://hallbarlivsmedelskedja.se)

” Grunden för att utveckla hållbara och lönsamma affärer är att vi delar bilden med våra affärspartners av hur utmaningarna kan lösas.

Medverkan i flera forum

Vi har under året medverkat i flera forum på temat miljöanpassad odling och hållbar livsmedelsproduktion. Under Almedalsveckan i Visby arrangerade vi seminarier ”Nu blir det andra bullar”, där politiker, miljöexperter och representanter för livsmedelssektorn samtalande om hållbar produktion utifrån vår nya odlingsmetod Klimat & Natur. Vi medverkade också på branschkonferensen Livsmedelsdagarna under september.

Lantmännen deltog för andra året som partner till EAT forum som arrangerades i juni i Stockholm. Representanter från akademi, näringsliv och politik från sammanlagt 28 länder samlades för att diskutera globala utmaningar för hälsa och hållbar livsmedelsförsörjning. Läs mer på [➤ www.eatforum.org](http://www.eatforum.org)

Mer om dialogen med våra intressenter, kommunikationskanaler och viktiga frågor finns att läsa på [➤ lantmannen.se/omlantmannen](http://lantmannen.se/omlantmannen)

Våra medarbetare

Lantmännen arbetar långsiktigt med att utveckla ledare och medarbetare, att öka mångfald och jämställdhet – och att skapa säkrare och bättre arbetsplatser. Lantmännen är en attraktiv arbetsgivare där alla medarbetare bidrar till att nå verksamhetens mål.

Attrahera och utveckla kompetens och ledarskap

Under 2015 utsågs Lantmännen för andra året i rad till "Sveriges mest talangfulla företag", en utmärkelse som delas ut till det företag som lyckats bäst med att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla talanger.

Att behålla och vidareutveckla kompetensen och ledarskapet inom Lantmännen och attrahera nya medarbetare är en förutsättning för att vi ska nå våra mål. Att vara en attraktiv arbetsgivare med en kvalitativ rekryteringsprocess, interna utvecklingsprogram och stor intern rörlighet är centralt för att ha tillgång till rätt kompetens.

Att Lantmännen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare bekräftas också av externa rankinglistor.

Lantmännen arbetar aktivt med interna kompetens- och ledarutvecklingsprogram, som till exempel programmen Ledarträning, Förändringsledning och Projektledning, som drivs kontinuerligt med deltagare från alla divisioner och länder. Två andra viktiga internationella ledarutvecklingsprogram är GROW och GAP, ettåriga program för medarbetare med en stor potential att kunna utvecklas vidare som ledare inom Lantmännen.

Engagerade medarbetare

Alla medarbetare inom Lantmännen ska genomföra medarbetarsamtal med sin närmaste chef. Samtalet fokuserar på individuella prestationer i relation till Lantmännens uppsatta mål

och dessutom ingår en utvärdering av attityd till, och agerande i enlighet med Lantmännens värderingar som är *öppenhet, helhetssyn och handlingskraft*. Medarbetarsamtalen ska även resultera i att varje medarbetare har en individuell plan för kompetensutveckling.

Vartannat år genomförs en undersökning bland samtliga Lantmännens medarbetare, som uppföljning på hur medarbetarskap och ledarskap i företaget fungerar. I den senaste undersökningen, som genomfördes under 2015, var Lantmännens resultat för arbetsglädje 68 och resultatet för ledarskapsindex 72. Båda resultaten är starka i jämförelse med andra liknande europeiska företag. Nästa undersökning genomförs under 2017.

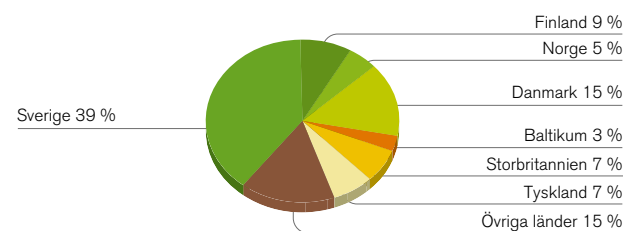
Arbete för mångfald och intern rörlighet

Lantmännen arbetar långsiktigt med ett antal initiativ för att öka jämställdheten mellan män och kvinnor, och för att stärka den internationella erfarenheten i våra ledningsgrupper ytterligare. Under 2015 har arbete med att sätta konkreta, affärsspecifika mål för jämställdhet och mångfald fortsatt.

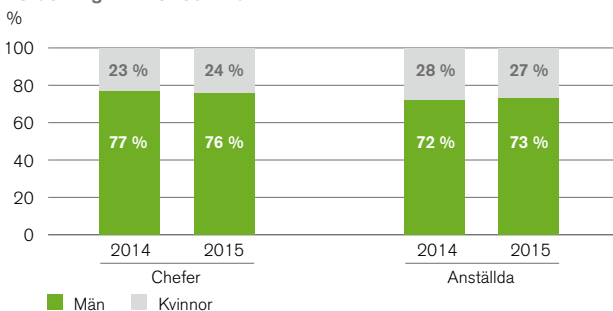
Under 2015 tillsattes 37 procent av alla chefsrekryteringar med interna kandidater. Lantmännens ambition är att öka den interna rörligheten för både chefer och medarbetare och målsättningen för 2016 är att varannan chef ska internrekryteras. Ökat fokus kommer därför att läggas på medarbetares långsiktiga utvecklingsplaner.

Arbetet med att stärka Lantmännens arbetsgivarvarumärke (Employer Branding) gentemot studenter och unga akademiker har fortsatt. Sedan flera år har Lantmännen ett attraktivt trainee-program och samarbeten med Sveriges två största talangnätverk.

Geografisk fördelning



Fördelning kvinnor och män



Vi arbetar aktivt med att attrahera rätt kompetens och att utveckla våra medarbetare och ledare. ”



Säker arbetsmiljö och proaktivt hälsoarbete

Många av Lantmännens medarbetare arbetar i produktionsmiljö där arbetsmiljörelaterade risker finns. Vi arbetar systematiskt för att löpande identifiera och åtgärda risker genom att regelbunden uppföljning av arbetsmiljöarbetet sker i samtliga verksamheter, med årlig rapportering till koncernledningen. Uppföljning görs också genom cirka 50 skadeförebyggande besiktningar per år på plats på Lantmännens produktionsanläggningar.

För att underlätta rapportering av olyckor, risker och tillbud, samt möjliggöra en mer konsekvent uppföljning av dessa, pågår sedan 2015 implementering av ett webbaserat systemstöd i samtliga verksamhetsländer.

Lantmännen ser proaktivt hälsoarbete och friskvård som viktiga förutsättningar för hållbara prestationer.

Våra medarbetare, olyckor och tillbud	2015	2014
Antal dödsfall på grund av olycka i arbetet	0	0
Antal olycksfall ¹	202	228
Olycksfallsfrekvens ²	15,2	16,8
Antal inrapporterade tillbud ³	1 686	2 900
Antal tillbud per olycksfall (med frånvaro)	8,3	12,7

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

² Olycksfallsfrekvensen definieras som antal olyckor per miljoner faktiska arbetstimmar.

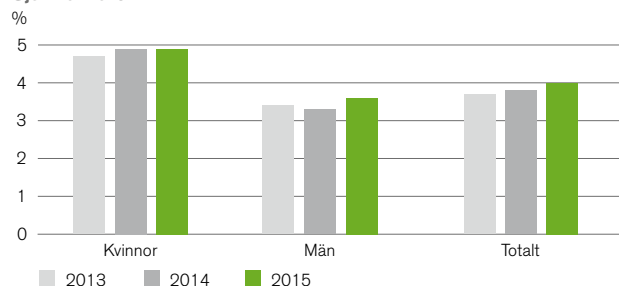
³ Tillbud definieras som önskad händelse som hade kunnat leda till ohälsa eller olycksfall.

Uppdaterad uppförandekod

Under 2015 antog koncernstyrelsen en uppdaterad version av Lantmännens uppförandekod, som gäller alla medarbetare och ger vägledning för socialt, etiskt och miljömässigt ansvarstagande i beslut och daglig verksamhet. I samband med att uppförandekoden uppdaterades lanserades även en ny e-utbildning som är obligatorisk för alla anställda att gå igenom.

För att alla medarbetare tryggt och enkelt ska kunna uppmärksamma oegentligheter och rapportera farhågor om att något inte sker i enlighet med Lantmännens uppförandekod, riktlinjer eller policyer finns sedan länge en etablerad rutin för whistleblowing. Sedan januari 2015 kan medarbetare i alla Lantmännens verksamheter anonymt rapportera sina iakttagelser och farhågor i ett webbaserat system.

Sjukfrånvaro*



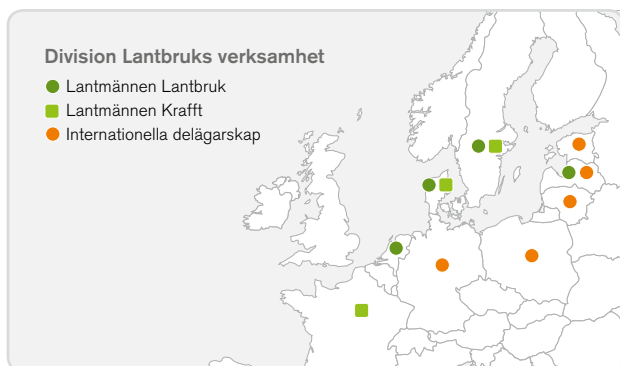
* Exklusive Vaasan



Division Lantbruk

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Divisionen har sin bas i Sverige men är också verksam på den internationella marknaden. Till divisionen hör Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Kraft, Lantmännen Agro och SW Seed. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i de delägda bolagen HaGe Kiel, Scandagra Group och Scandagra Polska. Division Lantbruk står för 29 procent av Lantmännens omsättning.





Verksamheten

Division Lantbruk har sin bas i Sverige men genom internationella delägarskap har man också en stark position på lantbruksmarknaden i Östersjöområdet. Genom internationella samarbeten inom såväl växtförädling som foderutveckling nyttjas ny kompetens och forskning som sedan omsätts i produkter anpassade till det svenska lantbrukets förutsättningar.

Lantmännen Lantbruk erbjuder ett brett produktsortiment för animalieproduktion och växtodling för ett konkurrenskraftigt lantbruk. Foder säljs bland annat under varumärkena Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect. Utsäde och frö säljs under varumärket SW. Verksamheten omfattar även växtförädling med de bästa sorterna anpassade till svenska förhållanden. Lantmännen Lantbruk är en stor aktör på spannmålsmarknaden och köper in spannmål, oljeväxter och trindsäd (ärtor, bönor) från lantbrukare och spannmålshandlare i Östersjöområdet som säljs vidare till industrikunder och lantbrukare. Sedan våren 2015 hanterar Division Lantbruk även inköp av spannmål till Lantmännens industribolag.

Lantmännen Krafft är marknadsledande inom hästfoder i Sverige och har försäljning i ytterligare cirka tio länder.

Lantmännen Agro bedriver handel med spannmål och växtodlingsförmödenheter i Danmark.

Internationella delägarskap

Division Lantbruk ansvarar för Lantmännens delägarskap i den tyska koncernen Hage Kiel, Scandagra Group i Baltikum samt Scandagra Polska. Genom intresseinnehaven har divisionen del av spannmålshandel och handel med insatsvaror i Östersjöregionen. Att uppnå lönsam tillväxt i den internationella affären är en tydlig ambition och en viktig del i Lantmännens Strategi 2020, och norra Europa utgör en tillväxtmarknad.

Omvärld och marknad

Året har präglats av en turbulent råvarumarknad med både kraftiga prisökningar och prisfall. Under 2015 skördades, för tredje året i rad, stora volymer spannmål i världen där årets skörd var den näst största någonsin. I kombination med en något lägre konsumtionsökning än de senaste fem åren ökade återigen utgående lager av spannmål och oljeväxter i världen, vilket resulterade i sjunkande priser. Låga priser på andra råvaror, framförallt

råolja, bidrog till att spannmålspriserna pressades ytterligare. Den kraftigt starkare US dollarn mot euron har dock begränsat prisfallet under 2015. Efterfrågan i världen ökade under 2015 med cirka 1,4 procent enligt USDAs prognos, vilket är mindre än senaste femårsnittet på 2,1 procent. Europa har skördat stora volymer av vete och korn, medan skörden av majs blev mindre än föregående år. Den svenska skörden av spannmål, oljeväxter och trindsäd blir, enligt Jordbruksverkets prognos, 6,6 miljoner ton. I Baltikum skördades över 10 miljoner ton jämfört med 7,5 miljoner ton 2014 och 5,4 miljoner ton för fem år sedan.

Lantmännen har en unik möjlighet att utveckla koncept som höjer värdet i värdekedjan och under året har odlingen av konceptet *Klimat & Natur* ökat som ett resultat av Lantmännen Cerealias lansering av *Ett vänligare vete*.

Efterfrågan på ekologiska livsmedel fortsatte att öka under 2015. Ekologisk produktion är en viktig affärsmöjlighet för svenskt lantbruk och Lantmännen fortsätter därför att utveckla produkter, odlings- och foderkoncept för ekologisk produktion.

Prisfallet på mjölk fortsatte under 2015. Mjölkproduktion är i många avseenden motorn i svenskt lantbruk varför rådande svårigheter inom branschen är allvarliga.

Inför 2016

Världens växande befolkning och Kinas ökande medelklass förväntas fortsatt driva efterfrågan på jordbruksråvaror. Det skapar nya möjligheter att förstärka utvecklingen av divisionens affärer. Under 2016 kommer vi ha stort fokus på att utveckla den internationella affären där intresseinnehaven kring Östersjön har en central roll. I den svenska lantbruksaffären är en kundnära affärsutveckling med lantbruksföretaget i centrum avgörande.

Division Lantbruks varumärken



Division Lantbruk Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK ¹	10 907	10 337
Rörelseresultat, MSEK	192	6
Rörelsemarginal, %	1,8	0,1
Avkastning på operativt kapital, %	4,6	0,1
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	91	126
Medelantal anställda	818	962
varav kvinnor, %	29	31
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	33	44
Koldioxidutsläpp, tusen ton	63	58
Total sjukfrånvaro, %	3,1	2,8

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2015	2014
Rörelseresultat, MSEK	237	56
Rörelsemarginal, %	2,2	0,5
Avkastning på operativt kapital, %	5,7	1,4

Division Lantbruk

Lantmännen Lantbruk

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

Verksamheten 2015

Division Lantbruks resultat har kraftigt förbättrats från föregående år. Största resultatförbättringen återfinns i den svenska verksamheten. Bakom förbättringen ligger stora kostnadsbesparingar men också ett omfattande arbete för att stärka våra affärer och försäljning.

I linje med Lantmännens Strategi 2020, att höja värdet i spannmålets värdekedja, bildades spannmålsenheten i april 2015 med bas i Malmö. Genom spannmålsenheten samlas Lantmännens spannmålshandel och därmed kan spannmålsvaruflödet och riskhanteringen mellan de olika bolagen och verksamheterna samordnas.

Under hösten 2015 lanserade Lantmännen Lantbruk ett nytt fodersortiment för mjölkkor. Fokus har legat på fodereffektivitet med högt utnyttjande av aminosyror som har positiv inverkan på både produktion och lönsamhet. Det nya sortimentet är ett resultat av flera års utvecklingsarbete och genom denna satsning på innovation bidrar Lantmännen Lantbruk till att stärka det svenska lantbrukets konkurrenskraft.

Under året har arbetet för att stärka verksamhetens konkurrenskraft fortsatt. Ett led i detta arbete var avvecklingen av utsädesrenseriet i Uppsala. Verksamheten koncentreras därmed till befintliga renserier i Skara, Skänninge, Eslöv och Klintehamn.



Lantmännen utvecklar och erbjuder ett heltäckande fodersortiment för animalieproduktion. ”

Kampanjen Rosa Balar väckte stor uppmärksamhet under våren och sommaren. Kampanjen resulterade i att 300 000 SEK samlades in till förmån för bröstcancerforskningen. Totalt skrevs ett sjuttiofem artiklar om kampanjen och nyheten fick stor spridning i media.

Spannmål

Lantmännen Lantbruk köper och säljer spannmål, oljeväxter och trindsäd. Under 2015 var volymen 2,7 miljoner ton. Utöver detta köper Lantmännen Lantbruk 175 tusen ton utsädesråvara. Cirka 75 procent av spannmålen och oljeväxterna används på svensk marknad till i huvudsak foder-, kvarn-, bränneri-, etanol- och mälteriverksamhet. Exportmarknaden är betydelsefull för spannmålsaffären och export går i huvudsak till Europa, Nordafrika och Nordamerika.

Årets stora svenska skörd av spannmål, oljeväxter och trindsäd, som enligt Jordbruksverkets prognos uppgick till cirka 6,6 miljoner ton, grundlades hösten 2014 med en rekordstor höst-sädd areal av spannmål. God övervintring och en sval, regnig vår och sommar resulterade i högre avkastningsnivåer än normalt. Den höga avkastningen innebar bland annat låga proteinhalter i malkorn och höstvete. Cirka hälften av malkornet och en fjärdedel av kvarnvetet nedklassades till foder.

Under skörd mottog Lantmännen cirka 1,9 miljoner ton spannmål, oljeväxter och trindsäd. Skörden var intensiv och under en 30-dagarsperiod mottogs 1,4 miljoner ton, vilket kan jämföras med 0,9 miljoner ton motsvarande period 2014. Det koncentrerade skördarbetet resulterade i stort tryck på spannmålsanläggningar och transporter. För att kunna hantera skördemottagningen har stora volymer sålts och lastats ut under skörd.

Lantmännen har under året utvecklat sin export- och tradingverksamhet och hanterar idag ett större nätverk av kunder och större tradingvolym. Årets stora skörd kommer att bidra till en betydande export av svensk spannmål, cirka 1,7 miljoner ton.

Produktionen av vete inom konceptet *Klimat & Natur* ökade under 2015 och intresset för konceptet har varit stort, särskilt i samband med lanseringen av *Ett vänligare vete*.

Foder

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

Lantmännen Lantbruks foderaffär har haft en positiv utveckling under 2015 och marknadsandelarna bedöms ha ökat inom alla segment. Inom fjäderfäsegmentet har Pullfor

Slakt visat fina resultat i kvalitetsmätningar samtidigt som försäljningen av Pullfor Värp ökat. Även inom grissegmentet har försäljningen ökat och Piggfor visade bra produktivitet.

Lantmännen Lantbruk lanserade under 2015 ett helt nytt foderkoncept för mjölkkor med inriktning på ytterligare optimering av näringstillförsel. Konceptet, som arbetats fram under flera års tid på Lantmännens försöksgård Nötcenter Viken, och sedan testats på ett antal pilotgårdar, har mottagits mycket väl på marknaden.

För att stärka affärens konkurrenskraft har fortsatta kostnadsbesparingar genomdrivits under året, inte minst inom produktion där arbetet varit framgångsrikt med sänkta tillverkningskostnader som följd.

Lantmännen Lantbruk Sverige

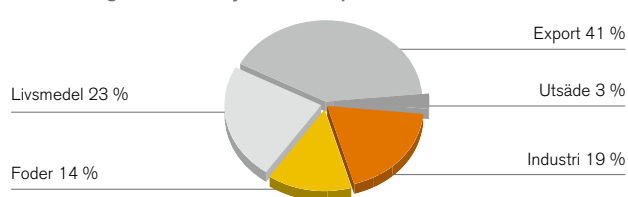
Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK ¹	10 798	10 097
Rörelseresultat, MSEK	96	-42
Rörelsemarginal, %	0,9	-0,4
Avkastning på operativt kapital, %	3,2	-1,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	90	124
Medelantal anställda	789	878
varav kvinnor, %	29	30

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

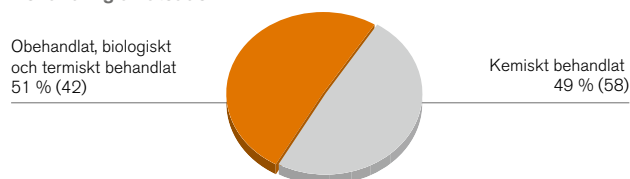
Exkl. jämförelsestörande poster

	2015	2014
Rörelseresultat, MSEK	141	8
Rörelsemarginal, %	1,3	0,1
Avkastning på operativt kapital, %	4,7	0,3

Användning av totala volymen såld spannmål



Behandling av utsäde



Volymen av ThermoSeed-behandlat utsäde har ökat markant under 2015 jämfört med 2014.

Utsäde & Frö

Under varumärket SW förädlar och marknadsför Lantmännen Lantbruk utsäde inom stråsåd, oljväxter och vallväxter. Lantmännen Lantbruk arbetar aktivt med att utveckla nya sorter av hög kvalitet och erbjuder idag ett brett sortiment av utsäde. Sortimentet av höst- och vårsäde förstärktes ytterligare under 2015. Nike (havre), Kannas (tidigt foderkorn) och Ingrid (ärt) är exempel på nya sorter med mycket goda egenskaper väl anpassade för svenska förhållanden.

Lantmännen Lantbruk erbjuder, som enda aktör på marknaden, skjutkraftstestat vårsäde som ger bästa förutsättningar för god etablering av grödan. ThermoSeed-behandling av utsäde är en annan unik metod som dessutom bidrar till ett mer hållbart lantbruk.



Hösten 2014 rådde goda förutsättningar för sådd och arealen höstsådd blev den största på länge. Vårsådden var kall och utdragen, men försäljningen av vårsäde fungerade väl. Förbudet mot betningsmedel med neonicotinoider gjorde att vårapsarealen minskade ytterligare. Den senare skörden ledde också till ett senare höstbruk 2015. Trots kort tid mellan skörd och sådd fungerade försäljningen, produktionen och leveransen av utsäde väl.

Handelsvaror

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

Gödselmarknaden var relativt stark under sommaren och hösten 2015, drivet av ett ökat intresse att köpa gödsel tidigt. En tidig vår med bra väderförhållanden gav en lång säsong vilket resulterade i stor fungicidförsäljning. På grund av låg förekomst av insektsangrepp var försäljningen av insekticider

lägre än föregående år. Inom specialvaror har utvecklingen varit positiv. Försäljningen av sträckfilm har ökat mot föregående år och två bidragande faktorer är en stor vallskörd samt den uppmärksammade kampanjen med rosa balar.

2016 fortsätter arbetet inom Strategi 2020

Arbetet med att implementera Strategi 2020 i alla affärer fortsätter som planerat. Under 2016 intensifieras arbetet för att växa den internationella affären. I detta arbete utgör Östersjöområdet en viktig tillväxtmarknad. Regional kompetens och närvaro är viktigt för att lyckas, vilket vi idag har i Danmark, Tyskland, Baltikum och Polen.

Lantmännen Lantbruk har idag en omfattande spannmåls-handel mellan våra internationella bolag. Under 2016 kommer det fokuseras ytterligare på att utveckla dessa affärer.

Att utveckla vår lantbruksaffär i partnerskap med lantbruksföretagen är en viktig del i Strategi 2020.

Genom att Lantmännen utvecklar metoder för att nyttja tillgänglig teknik och nya tjänster underlättas och effektiviseras arbetet på den enskilda gården.

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 10 länder. Lantmännen Krafft har 18 anställda och huvudkontoret finns i Malmö.

Utvecklingen för Lantmännen Krafft har under året varit stabil på en marknad som är något vikande. Under året gjordes en stor relansering av tillskott i samband med Falsterbo Horse Show. Ytterligare en ny produkt lanserades i slutet av året, Krafft Senior Sensitive, som är framtagen för äldre hästar. Under 2015 anställdes en Business Area Manager för Danmark vilket är ett första steg i en utökad satsning i vårt grannland. Det avtal som funnits med DLG avslutades vid årsskiftet.

Lantmännen Agro

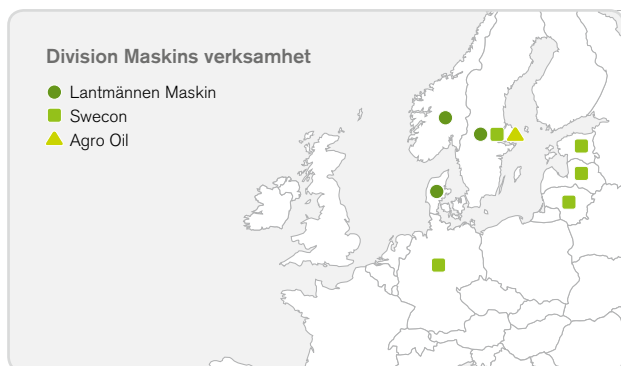
Lantmännen Agro ingår i Lantmännens spannmålsenhet och dess huvudsakliga uppgift är inköp av spannmål i Danmark. Under året har bolaget framgångsrikt utvecklat sin försäljning av gödsel och påbörjat insteg i andra förnödenheter. En förstärkning av säljorganisationen har genomförts. Verksamheten är en viktig del i Lantmännens strategi att bli den ledande aktören i Östersjöområdet. Under 2015 bytte bolaget namn från Agro Bizz till Lantmännen Agro.



Division Maskin

Division Maskin omfattar tre affärsområden; Lantmännen Maskin med lanbruksmaskiner, Swecon med anläggningsmaskiner och Agro Oil med smörjmedel. Divisionen svarar för 27 procent av Lantmännens omsättning.





Verksamhet

Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner, redskap, reservdelar och service i Skandinavien, både i egen regi och genom samarbete med ett distributionsnät av privata återförsäljare. *Swecon* marknadsför och säljer Volvos anläggningsmaskiner, reservdelar och service i Sverige, Baltikum och Tyskland. *Agro Oil* marknadsför och säljer smörjmedel och kemiska underhållsprodukter i Skandinavien och Estland under varumärket Agrol.

” **Ett systematiskt miljö- och arbetsmiljöarbete tillsammans med kontinuerlig kompetensutveckling för våra medarbetare skapar förutsättningar för en säker och utvecklande arbetsmiljö.** ”

I oktober beslutade Lantmännen att utöka samarbetet med AGCO för att kunna behålla vår anläggningsstruktur och erbjuda ett brett redskapsprogram och reservdelar för maskinernas hela livscykel. Beslutet innebär att avtalen med Claas inte förlängs och att Lantmännen slutar marknadsföra och sälja Claas produkter under 2016 i Norge samt 2018 i Sverige och Danmark. AGCO kommer överta ansvaret för Valtra-affären i Norge och Danmark. Lantmännen Maskin i Sverige kommer att sälja hela Fendts produktprogram, utöka erbjudandet från KUHNs produktprogram och bli importör för Massey Ferguson. Vårt centrala lager för reservdelar i Malmö övertar AGCOs motsvarighet i Köpenhamn, som läggs ned. Distribution av reservdelar sker också i fortsättningen till Skandinavien.

Omvärld och marknad

Marknaderna för lantbruksmaskiner fortsätter att minska i Europa och tillverkarna driver sina försäljningskanaler mot ökad exklusivitet vilket kommer att förändra importbolagsstrukturer och återförsäljarnät i Europa och i Skandinavien.

Lantbrukarnas lägre avräkningspriser minskade investeringsmågan trots stora spannmålsvolymmer. En ökad priskonkurrens och fortsatt stark euro hade negativ påverkan på marginalen för importerade maskiner. I Skandinavien fortsatte den nedåtgående trenden på traktormarknaden från 2014, men Lantmännen Maskin har försvarat sina positioner.

Swecons marknader för anläggningsmaskiner var stabila och trots försvagning i gruvindustrin ökade volymerna något för större maskiner. Marknadsandelarna förbättrades genom riktade kampanjer och ökad efterfrågan av maskiner med den senaste motorteknologin, på alla marknaderna.

Marknaden för smörjmedel fortsätter att minska på grund av färre maskiner på marknaden och längre serviceintervaller på maskiner. Den negativa utvecklingen har dock kunnat kompenseras med nya externa kunder och utökad marknadsbearbetning.

Inför 2016

Marknaderna förväntas ha en fortsatt avvaktande hållning till nyinvesteringar. Kunderna bedöms dock ha högt utnyttjande av befintliga maskiner och såväl servicemarknaden som reservdelsförsäljningen förväntas vara stabil.

En allt hårdare konkurrenssituation för reservdelar och verkstadsjänster kräver en ökad fokusering på ett utökat produkt- och tjänsteerbjudande till kunderna för att möta pris konkurrensen från externa aktörer.

Division Maskins varumärken



Division Maskin Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK ¹	10 323	9 484
Rörelseresultat, MSEK	255	181
Rörelsemarginal, %	2,5	1,9
Avkastning på operativt kapital, %	14,0	8,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	328	414
Medelantal anställda	1 869	1 836
varav kvinnor, %	10	9
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	15	15
Koldioxidutsläpp, tusen ton	-	-
Total sjukfrånvaro, %	3,5	3,1

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2015	2014
Rörelseresultat, MSEK	255	181
Rörelsemarginal, %	2,5	1,9
Avkastning på operativt kapital, %	14,0	8,6

Division Maskin

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

För att Lantmännen Maskin ska vara lönsamma på en föränderlig marknad har en förutsättning varit att finna en samarbetspartner med samsyn kring anläggningsstruktur, tillgänglighet, redskapsaffären och reservdelar. Division Maskin beslutade därför att utvidga samarbetet med AGCO. Det innebär att Lantmännen Maskin kommer att saluföra hela



AGCO är ett ledande företag inom lantbrukslösningar med huvudkontor i USA. Det utökade samarbetet innebär att Lantmännen kommer att fokusera sina affärer inom maskinverksamheten till den svenska marknaden och AGCOs varumärken.

Fendts produktprogram och utöka försäljningen med bland annat KUHNs produkter. Som en följd därav kommer nuvarande avtal med Claas inte att förlängas när avtalstiden löper ut i september 2018. Vi kommer fortsätta att utföra service på Claas-maskiner och erbjuda fullt sortiment av reservdelar. I Sverige övertar Lantmännen Maskin ansvaret för importen av Massey Ferguson med bibehållet distributionsnät av privata återförsäljare i hela landet. Arbetet att utveckla Centrallagret i Malmö för såväl Lantmännen Maskin som AGCOs verksamheter inom i första hand Skandinavien har påbörjats och ska vara färdigställt i början av 2017.

Maskinverksamheten i Kalmar Lantmän förvärvades den 1 januari 2016. De fyra anläggningar som finns inom Kalmar Lantmän behålls och all personal erbjöds anställning i Lantmännen Maskin. Vi blir därigenom en rikstäckande maskinhandel med anläggningar nära kunderna.

Ett nytt avtal med KUHN, en av världens främsta tillverkare av jordbruksredskap inom flera produktkategorier, ledde



till att ett flertal produkter började säljas på den svenska marknaden genom Lantmännen Maskin. Lantmännen Maskins koncept Classic har mottagits väl av marknaden.

Norge

Arbetet med att förbättra resultatet samt att reducera kapitalbindningen fortsatte under 2015. Bättre säljstyrning har införts av ny säljledning och effektiviteten i verkstäderna förbättrades vilket medförde en avsevärd resultatökning.

Såväl Lantmännen Maskin som dotterföretaget Akershus Traktor har förbättrat sitt arbete kring medarbetare, arbetsmiljö och ledarskap. Ledarskapet har förbättrats genom att merparten av våra ledare har genomgått ledarträning.

Arbetet med att utveckla den externa återförsäljarkedjan och använda ett annat arbetssätt har pågått under 2015 och kommer att fortsätta 2016. Arbetssättet avspeglas i förbättrat samarbete och högre lönsamhet hos flera återförsäljare.

Danmark

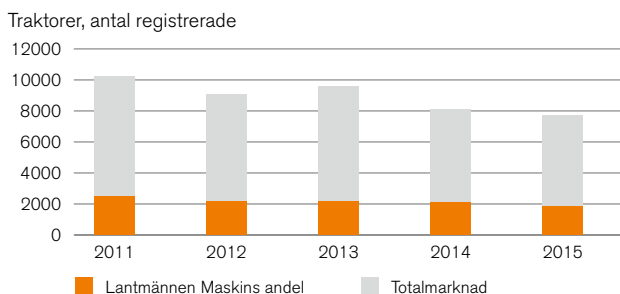
LMB, vårt importbolag för Claas, flyttade under året sitt huvudkontor till lokaler i Fredericia. Trots minskade volymer av både Valtra och Claas traktorer förbättrades resultatet tack vare bra försäljning av skördetröskor och förbättrade marginaler. Lantmännen Maskin A/S och LMB genomförde ett utvecklingsarbete för att förbättra samarbetet med de privata återförsäljarna och säkerställa lönsamheten.

Omvärld

Lantbruksföretagen i Skandinavien påverkas av den svaga lönsamheten i lantbruksnäringen som har sin grund i den oro som råder i Ryssland och östra Europa, låga världsmarknadspriser på mjölk och spannmål samt förändrade EU-bidrag.

Investeringsförmågan hos lantbrukarna minskade, främst på grund av mjölkproducenternas svåra situation under året. Valutautvecklingen med en svag krona innebär fortsatt ökade kostnader. Samtidigt minskar totalmarknaden för traktorer och utvecklingen i Europa är fortsatt svag.

Totalmarknad i Skandinavien för traktorer



Marknaden

Sverige

Den nedåtgående trenden i traktormarknaden från 2013 och 2014 fortsatte under 2015 med en minskning på 6 procent. Lantmännen Maskin ökade sin totala marknadsandel med 2,4 procent till 34 procent. Valtras och Claas marknadsandel minskade något under 2015 medan Fendts andel ökade.

Norge

Totalmarknaden för traktorer i Norge sjönk med 2 procent jämfört med 2014. Marknadsandelen för både Valtra och Claas ökade under 2015 samtidigt som den norska marknaden för skördetröskor återhämtade sig sedan 2014 vilket påverkade omsättningen positivt.

Danmark

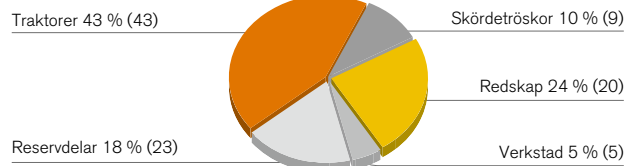
Efterfrågan på traktorer och lantbruksmaskiner minskade i Danmark och totalmarknaden för traktorer i Danmark gick tillbaka med 5 procent 2015. Både Claas och Valtra hade lägre marknadsandelar i Danmark jämfört med 2014.

Lantmännen Maskin Sverige		
Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK ¹	3 137	2 955
Rörelseresultat, MSEK	-10	-38
Rörelsemarginal, %	-0,3	-1,3
Avkastning på operativt kapital, %	-1,2	-4,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	8	14
Medelantal anställda	749	729
varav kvinnor, %	9	8

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster		
	2015	2014
Rörelseresultat, MSEK	-10	-38
Rörelsemarginal, %	-0,3	-1,3
Avkastning på operativt kapital, %	-1,2	-4,6

Omsättning per produktkategori



Omsättning per marknad



Division Maskin

Swecon

Swecon är återförsäljare och partner till Volvo Construction Equipment och bedriver marknadsföring, försäljning och service i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland och Litauen. Produktprogrammet omfattar hjullastare, dumprar, grävmaskiner och väganläggningsmaskiner.

Verksamheten

Sverige

Swecon har under 2015 visat goda resultat och tagit marknadsandelar. Efter en avvaktande period kring större infrastrukturprojekt i Sverige har beslut fattats om förbifart Stockholm och vissa projekt har därför kunnat igångsättas. Projekten förväntas öka vår maskinförsäljning och vi planerar för att kunna ge journalsupport och service. Riktade säljinsatser har genomförts med positiva resultat. Nöjdkund-index mätningar av utförda service- och reparationsarbeten genomförs kontinuerligt och visar fortsatt förbättring.

Swecon erhöll erforderligt miljötillstånd och invigde Swecons nya verksamhet *Begagnade reservdelar*, som ett komplement till konceptet *Volvo Classic*. Syftet är att öka försäljningen av reservdelar till äldre maskiner eftersom många kunder söker alternativa inköpskanaler. En ny generation maskiner med den senaste emissionsteknologin, så kallad *Steg 4* introducerades av Volvo Construction Equipment.

Baltikum

Genom kostnadseffektiv struktur och väletablerad serviceverksamhet uppvisar Swecons tre baltiska bolag goda resultat. Etablering av en egen uthyrningsflotta har genomförts för att skapa ett bättre erbjudande till marknaden då trenden med låg investeringsvilja innebär att ett köp normalt föregås av en korttidsuthyrning.

Projektering av en ny anläggning i Riga och en verkstad i Tallinn pågår och målet är att dessa ska vara i drift under 2016.

Tyskland

I mars etablerade och invigde vi en ny anläggning i Rostock. Distributionsnätet för försäljning och uthyrning av kompaktmaskiner via externa partners har utvecklats väl under året.

Vårt nya effektiva planeringsverktyg för mekaniker har resulterat i fler debiterade timmar och nöjdare kunder. Under året har vi flyttat verksamheten för begagnade maskiner från Hannover till Magdeburg vilket förbättrar logistiken.

” Att återanvända begagnade men fullgoda reservdelar är positivt ur hållbarhetssynpunkt och innebär även att reservdelskostnaden till äldre maskiner kan minska.



Omvärld

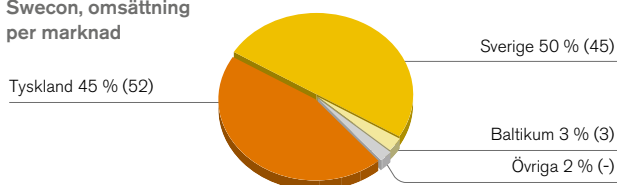
Världsmarknaden för anläggningsmaskiner försämrades framförallt på grund av kraftigt minskad efterfrågan i Kina och i övriga BRIC-länder. På de flesta europeiska marknaderna ökade volymerna under 2015. Producenterna av maskiner hade låg beläggning och försämrade lönsamhet. Volvo Construction Equipment har under året lämnat vissa produktsegment och har inlett besparingsprogram för att öka lönsamheten.

Marknad

Sverige

Under våren ökade volymen efter lanseringar av nya modeller från Volvo Construction Equipment vilket inneburit att vi tagit marknadsandelar inom främst större anläggningsmaskiner. Marknaden för gruvindustrin visar en viss återhämtning och infrastrukturprojekteten är i projekteringsstadiet. Den svenska

Swecon, omsättning per marknad



Division Maskin

Agro Oil

Agro Oil är med 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 med 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 ägt av Lantmännen, OKQ8 och OK-föreningar. Agrol smörjmedel säljs i Sverige, Norge, Danmark och Estland.

marknaden ökade i antal enheter men med en förändrad mix och förskjutning mot de mindre segmenten.

Baltikum

Under året ökade de totala marknaderna i Estland, Lettland och Litauen men från relativt låg nivå. Investeringar i byggsektorn och infrastruktur var fortsatt på låg nivå och våra kunder påverkas av situationen i Ryssland.

Tyskland

Tyskland påverkas av en mycket hård priskonkurrens. Den tyska anläggningsmarknaden var inledningsvis stabil med en svag ökning inom kompaktsegmenten. Uthyrningsverksamheten är stabil men påverkas av förändringar inom främst brunkols-distrikten där driften har reducerats betydligt. Sammantaget ökade våra marknadsandelar något.

Swecon

Nyckeltal

	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK ¹	5 693	5 208
Medelantal anställda	956	937
varav kvinnor, %	11	9

¹ Inklusive koncernintern omsättning.



Trots en minskad marknad har försäljningen av Agrols smörjmedel ökat tack vare ett konstruktivt samarbete med Lantmännen Maskin.

För att effektivisera lagerhanteringen och transporter har beslut tagits att flytta lager och i december flyttade Agro Oil till nya ändamålsenliga lokaler.

Ett flertal nya produkter har lanserats och mottagits positivt av kunderna. En uppdatering av Agro Oils viktigaste produkt, Hybran Plus G2, har genomförts och produkten har fått ytterligare egenskaper som höjer kvaliteten.

Agro Oil

Nyckeltal

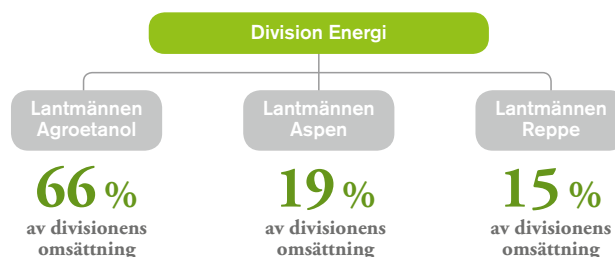
	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK ¹	195	193
Medelantal anställda	11	10
varav kvinnor, %	14	12

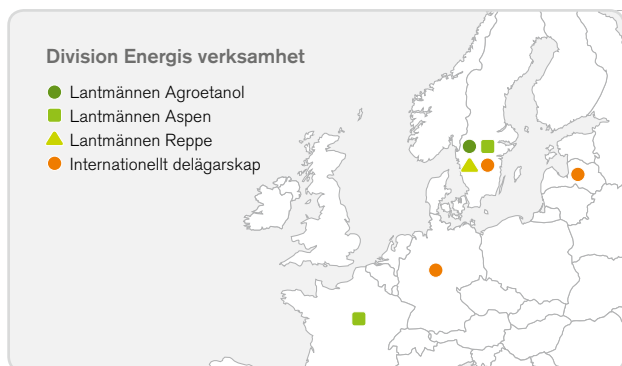
¹ Inklusive koncernintern omsättning.



Division Energi

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergiprodukter och svarar för 8 procent av koncernens omsättning. Divisionens bolag tillverkar och marknadsför hållbar etanol, proteinfoder, glukossirap, stärkelseprodukter, alkylatbensin, dryckessprit och gluten. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget Agroenergi Neova Pellets som är Nordens största träpelletsbolag.





Verksamhet

Division Energi's affärsområden är *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Aspen* och *Lantmännen Reppe*. Divisionen är verksam på en global marknad, med huvudfokus på Europa. Divisionens bolag erbjuder miljösmarta energi-, livsmedels- och industriprodukter som framställs på ett ansvarsfullt sätt med tillhörande serviceerbjudanden. Produktionen sker i Sverige och divisionen har hel- eller delägda säljbolag i Frankrike och Tyskland. Koncernens klimat- och energimål genomsyrar divisionens verksamhet och divisionen förbättrar kontinuerligt kvaliteten och effektiviteten i produktionen.

De senaste årens intensiva utvecklings- och förbättringsarbete inom Lantmännen Agroetanol fick ett bra genomslag resultatmässigt under 2015. Lantmännen Agroetanols etanol, med 95 procent lägre växthusgasutsläpp än bensin, såldes med stor framgång till Tyskland. Lanseringen av Agro Cleanpower 95, en etanoldiesel för tung trafik, var mycket lyckad.

Lantmännen Aspens expansion fortsatte med etablering i Polen och Lantmännen Reppes förbättringsarbete bidrog till ökad lönsamhet. Lantmännen's delägda bolag Agroenergi Neova Pellets, som är Nordens största träpelletsbolag och som bildades genom sammanslagning av Lantmännen Agroenergi och Neovas affärsområde Pellets, uppnådde flera av de önskade sammanslagningseffekterna.

Division Energi's marknadsförutsättningar fortsätter att förbättras och efterfrågan på etanol med hög klimatprestanda i Tyskland förväntas bestå.

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 central utmaning för att nå målen om lägre koldioxidutsläpp. Division Energi

producerar etanol med hög klimateffektivitet, 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. Målet närmast är att ha en fossiloberoende fordonsflotta till 2030 samt att vara utan nettoutsläpp av växthusgaser år 2050. Långsiktiga svenska styrmedel för biodrivmedel håller på att tas fram.

Ökad låginblandning av etanol i bensin är ett kostnadseffektivt och viktigt verktyg för att minska transportsektorns utsläpp. Efterfrågan på Lantmännen Agroetanols foderprodukt Agrodrank fortsätter att förstärkas och det råder allmänt 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 alky-latbensin fortsätter att ta marknadsandelar från vanlig bensin i småmotorsegmentet.

Inför 2016

Division Energi's marknadsförutsättningar fortsätter att förbättras och efterfrågan på etanol med hög klimatprestanda i Tyskland förväntas bestå. Lantmännen Agroetanols utvecklingsprojekt kring nya produkter och marknader, såsom etanolbaserat drivmedel för anpassade dieselmotorer och olika applikationer avseende teknisk sprit, fortsätter med full kraft. Spannmål är alltid huvudråvaran, men arbetet fortsätter med att komplettera råvarubasen med alternativa råvaror såsom bröddreturer.

Division Energi's varumärken



Division Energi Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK ¹	2 874	2 985
Rörelseresultat, MSEK	218	61
Rörelsemarginal, %	7,6	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	19,2	5,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	54	39
Medelantal anställda	228	270
varav kvinnor, %	25	23
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	14	12
Koldioxidutsläpp, tusen ton	22	21
Total sjukfrånvaro, %	2,2	2,0

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2015	2014
Rörelseresultat, MSEK	218	61
Rörelsemarginal, %	7,6	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	19,2	5,2

Division Energi

Lantmännen Agroetanol

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

Lantmännen Agroetanol förädlar spannmål och stärkelserika industriella restprodukter till etanol för drivmedel och tekniska produkter samt proteinprodukter till fodermarknaden. I det delägda bolaget Norlic tillvaratar och renar man även den koldioxid som frigörs vid etanolframställningen. Lantmännen Agroetanol är en viktig aktör i omställningen till ett klimatsmart samhälle och vår vision är att vara ledande inom hållbara lösningar i de segment vi verkar.

Företaget är Nordens största producent av hållbar etanol. Den årliga produktionskapaciteten i anläggningen på Händelö i Norrköping uppgår till 230 000 m³ etanol och 200 000 ton proteinrikt animaliefoder under produktnamnet Agrodrank samt cirka 90 000 ton koldioxid. Under 2015 har stora förändringar genomförts inom bolaget. Anläggningen går sedan november åter med fullt kapacitetsutnyttjande och

produktiviteten utvecklas väl. Produktportföljen har differentierats och volymen alternativa råvaror, som exempelvis brödreurer ökar. Koldioxidfabriken har varit i kommersiell drift sedan årsskiftet 2014/15. Förändringarna har sammantaget skapat stora mervärden för Lantmännen Agroetanol vilket är förklaringen till att lönsamheten kraftigt förbättrades under 2015. Lantmännen Agroetanols etanol tillhör världens mest hållbara med minskningar av växthusgasutsläpp med mer än 95 procent jämfört med bensen. Under året har mer än hälften av Lantmännen Agroetanols produktion exporterats till Tyskland där marknaden för hållbar etanol har varit gynnsam. I Tyskland arbetar man aktivt med att minska bilismens miljöpåverkan och det finns en betalningsvilja för bränslen med hög klimatprestanda. Lanseringen av Agro Cleanpower 95, en etanoldiesel för tung trafik, har varit mycket lyckosam. De alternativa råvarorna ger en lägre råvarukostnad och etanolen klassas som andra generationens etanol, vilken betalas med en premie på vissa marknader. Första året med koldioxidfabriken har fungerat väl och fokus framåt är att öka kapacitetsutnyttjandet.

Etanolmarknaden har präglats av bättre balans mellan tillgång och efterfrågan samtidigt som priset på etanol har ökat. Fodermarknaden har varit stark med en god efterfrågan på Lantmännen Agroetanols foderprodukt Agrodrank. De senaste två årens goda skördar har bidragit till att hålla råvarukostnaden för verksamheten på en konkurrenskraftig nivå.

Läs mer på agroetanol.se



Lantmännen Agroetanol

Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK ¹	1 879	1 719
Rörelseresultat, MSEK	105	-42
Medelantal anställda	89	92
varav kvinnor, %	22	20

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

Lantmännen Agroetanols produktionsanläggning ligger på Händelö utanför Norrköping. Tillverkningen sker i nära samarbete med intilliggande kraftvärmeverk.

Division Energi

Lantmännen Aspen

Lantmännen Aspen utvecklar, tillverkar och marknadsför Aspen alkylatbensin, en miljöanpassad petroleumprodukt nästintill helt fri från hälsofarliga ämnen som bensen och andra aromater.

Alkylatbensin används i bensindrivna motorer såsom gräsklippare, motorsågar och båtar. Med fokus på människa, maskin och miljö har Lantmännen Aspen utvecklats till att vara marknadsledande i stora delar av Europa och Kanada. Bolagets utveckling har under året varit god och framförallt en stark sommarperiod bidrog till ett gott resultat. Under vår- och sommarperioden genomfördes en stor marknadssatsning riktad till privatkonsumenter i Sverige vilken gav tydligt positiva effekter för försäljningen. Som ett led i bolagets tillväxtstrategi påbörjade Lantmännen Aspen under året försäljningen av sina produkter i Polen.

Läs mer på aspen.se

Lantmännen Aspen

Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK ¹	557	557
Medelantal anställda	58	57
varav kvinnor, %	30	31

¹ Inklusive koncernintern omsättning.



Division Energi

Lantmännen Reppe

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

Lantmännen Reppe som är en av Sveriges äldsta industrier levererar produkter för användning inom livsmedelsindustrin, exempelvis till bageri, konfektyr och glass. Produkterna används även i stor utsträckning inom pappersindustrin och inom området bioteknik. Företaget har även ett av Nordens största destillerier där finsprit och högkvalitativ vodka till dryckesindustrin produceras.

Utvecklingsarbete inom alla produktsegment har lett till både nya kunder och nya applikationer, bland annat inom den växande förpacknings- och emballageindustrin där vetebase-rade stärkelseprodukter efterfrågas.

Lantmännen Reppes kontinuerliga hållbarhetsarbete har under året gett fortsatt goda resultat där exempelvis klimatpåverkan från transporter reduceras kraftigt genom driftsättning av ett 74-tons biobränsle driven tankbilskeppage.

Läs mer på repp.se

Lantmännen Reppe

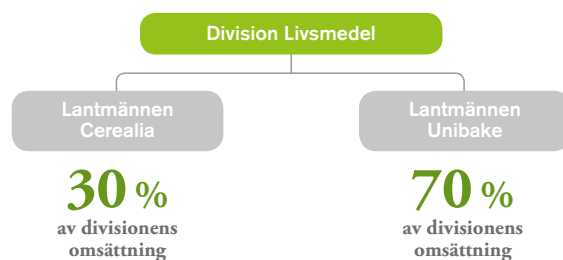
Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK ¹	439	431
Medelantal anställda	77	75
varav kvinnor, %	23	23

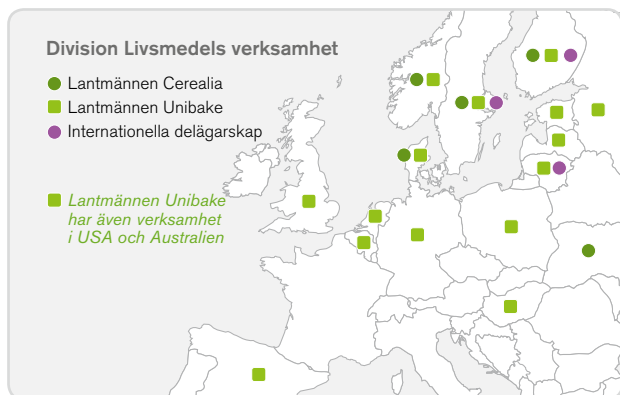
¹ Inklusive koncernintern omsättning.



Division Livsmedel

Division Livsmedel utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, knäckebröd samt färdiga måltidskoncept. 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. Divisionen svarar för 35 procent av koncernens omsättning.





Verksamhet

Division Livsmedel verkar inom två affärsområden, *Lantmännen Cerealia* och *Lantmännen Unibake*. Produktionen sker på 49 anläggningar och inom divisionen finns många starka varumärken som AXA, Kungörnen, Amo, Regal, FinnCrisp, Bonjour, GoGreen, Gooh, Hatting, Schulstad och Korvbrödsbagarn.

Divisionens resultat stärktes under 2015 som ett resultat av bland annat produktivitetseffektiviseringar och förvärv av nya verksamheter.

Lantmännen förvärvade den finska bageriverksamheten Vaasan i juni och verksamheterna integreras i Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake. Förvärvet är den största affär som Lantmännen har genomfört och med gemensam kunskap och erfarenhet inom spannmålsvärdekedjan skapar Lantmännen och Vaasan tillsammans en ännu starkare plattform för framtiden.

Viking Malt skrev i januari 2016 avtal om förvärv av Danish Malting Group från Carlsberg. Förvärvet stärker Viking Malts position som det ledande mälteriet i norra Europa.

Som ett steg i vår långsiktiga strategi att fokusera på kärnverksamheten avyttrades Lantmännen Doggy under sommaren.



Omvärld och marknad

Intresset för kvalitets- och premiumvaror i dagligvaruhandeln är fortsatt stort, liksom efterfrågan på produkter med hög livsmedelssäkerhet och tydlig ursprungsmärkning. Svenska råvaror, positiva hälsoeffekter, ekologiskt och närodlat är fortsatt attraktivt bland svenska konsumenter.

Tillväxten var god i *svensk dagligvaruhandel* tack vare låg inflation, låga räntor och ökad inköpskraft bland hushållen. Tillväxten i *dansk och norsk dagligvaruhandel* var också positiv medan *Finland* uppvisade en negativ tillväxt.

I Sverige har konkurrensen hårdnat inom de flesta av Lantmännens segment, och de större handelskedjorna är mycket krävande i sina upphandlingar. Konkurrenssituationen var fortsatt hård på samtliga division Livsmedels marknader, både från handelns egna och från andra leverantörers varumärken, och arbetet fortsatte under 2015 med att effektivisera verksamheten.

Arbetet för att utforma en nationell svensk livsmedelsstrategi för ökad tillväxt och export fortsatte under året. Lantmännen deltog i arbetet genom bland annat ett remissyttrande till Näringsdepartementet som koordinerar arbetet, samt kontinuerliga diskussioner med LRF och Livsmedelsföretagen, Li.

Inför 2016

Ett viktigt område 2016 är att stärka livsmedelaffären genom fortsatt fokus på innovation, produktutveckling och kundvärde. Steg kommer också att tas för att ytterligare stärka den industriella basen inom division livsmedel.

Division Livsmedel Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK ¹	13 073	11 180
Rörelseresultat, MSEK	692	442
Rörelsemarginal, %	5,3	4,0
Avkastning på operativt kapital, %	6,7	5,7
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	473	368
Medelantal anställda	5 687	4 911
varav kvinnor, %	30	32
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	13	25
Koldioxidutsläpp, tusen ton	147	131
Total sjukfrånvaro, % ²	4,7	4,6

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

² Exklusive Vaasan.

Exkl. jämförelsestörande poster	2015	2014
Rörelseresultat, MSEK	733	521
Rörelsemarginal, %	5,6	4,7
Avkastning på operativt kapital, %	7,1	6,7

Omsättning per marknad	2015	2014
Sverige	23 %	24 %
Danmark	18 %	22 %
Norge	14 %	15 %
Storbritannien	11 %	11 %
Övriga Europa	27 %	22 %
Övriga världen	7 %	6 %

Förvärvet av Vaasan

Förvärvet av Vaasan, som genomfördes den 1 juni 2015, är den största affär Lantmännen har genomfört. Lantmännen och Vaasan har liknande värderingar och arbetssätt, samt affärer som kompletterar varandra väl.

Med gemensam kunskap och erfarenhet inom spannmål och bageri skapar Lantmännen och Vaasan tillsammans en ännu starkare plattform för innovation, och kan utveckla nya produkter och affärer till fördel för våra kunder, konsumenter och ägare.

Tillsammans blir bolagen ledande på den gemensamma hemmamarknaden runt Östersjön. Med Vaasan stärks Lantmännens erbjudande inom bake-off och kunskap inom surdeg och råg. Området färskbröd förstärks med nya produkter – och ett helt nytt internationellt kunderbjudande tillförs i form av knäckebröd. Den utökade produktportföljen, kundbasen och produktionskapaciteten skapar möjligheter att fullfölja den gemensamma ambitionen att växa i norra Europa.

För att skapa de bästa förutsättningarna för varje affär integreras Vaasans verksamheter i två av Lantmännens affärsområden:

- Färskbröd och Bake-off integreras i Lantmännen Unibake.
- Knäckebröd integreras i Lantmännen Cerealia.



Vaasan är en internationell bagerikoncern som är ledande i Norden och Baltikum, den näst största knäckebrödsproducenten i världen och en betydande nordisk producent av bake-off produkter.

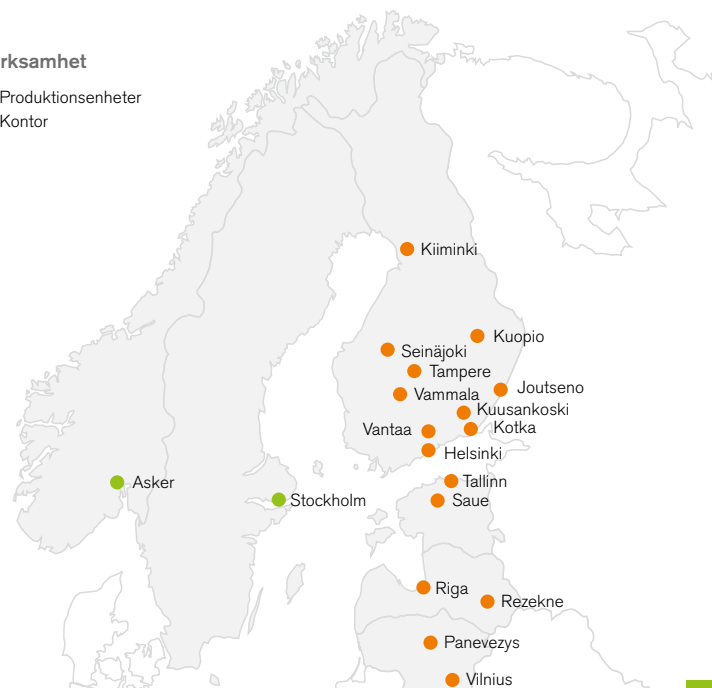
Vaasan hade vid förvärvet:

- tre affärsområden: Färskbröd, Bake-off och Knäckebröd
- nettoomsättning på årsbasis: Cirka 400 miljoner euro
- cirka 2 500 anställda
- 16 produktionsanläggningar och försäljningskontor i 7 länder
- starka livsmedelsvarumärken såsom: Vaasan, Leibur, Hanzas Maiznica, Vilniaus Duona, Bonjour och Finn Crisp.



Verksamhet

- Produktionsenheter
- Kontor



Division Livsmedel

Lantmännen Cerealia

Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och säljer spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli, pasta och pannkakor samt färdiglagade rätter, knäckebröd, bönor, nötdrycker och linser. Försäljning sker främst via dagligvaruhandeln till nordiska konsumenter under välkända varumärken som Kungsörnen, AMO, Regal, AXA, Sopps, Finn Crisp, GoGreen och Gooh samt till flera av nordens största bagerier, restauranger och storhushåll. Verksamheten bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Ukraina.

Verksamheten

Lantmännen Cerealia erbjuder såväl kunder som slutkonsumenter hälsosamma och till stor del spannmålsbaserade produkter av hög kvalitet. För att möta nya konsumenttrender pågår kontinuerligt arbete med innovation inom hälsa och hållbarhet.

Produkterna tillverkas huvudsakligen i egna anläggningar i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Ukraina. Under året har verksamheten utvecklats och effektiviserats, bland annat genom beslut att avveckla kvarnen i Uppsala och investera i kvarnen i Strängnäs, samt genom investeringar i pannkaksfabriken i Laholm dit pannkaksproduktionen i Färgelanda flyttats. Under året har också Margretehills pannkakstillverkning i Ockelbo förvärvats.

Lantmännen Cerealia har genomfört ett antal strukturella förändringar under året och arbetar nu inom fem kategorier: Frukost, Bakning, Cooking (Pasta & GoGreen), Crisp och Ready-to-eat, som säljs via retail, business-to-business och Food Service. Under året integrerades Gooh, som tillverkar kyllda färdigrätter med svenskt kött, kyckling och fisk, i Lantmännen

Cerealia. Ett led i Cerealias ständiga arbete med effektivisering har varit att samla de nordiska organisationerna till Stockholm och Malmö.

Den 1 juni 2015 förvärvade Lantmännen den finska bagerikoncernen *Vaasan*. Vaasans knäckebrödsverksamhet integreras i Lantmännen Cerealia. Knäckebrödsverksamheten innehåller bland annat populära Finn Crisp och ger en god grund för fortsatt expansion i Finland samt på utvalda exportmarknader.

Kraven på förändring och förnyelse från kunder och konsumenter ökar och därför är innovation och produkt- och affärsutveckling väsentligt för Lantmännen Cerealia. Under året utgjordes över en tredjedel av Lantmännen Cerealias nordiska försäljning till konsument av produkter nyare än 24 månader.

Utgångspunkter för innovations- och produktutvecklingsarbetet är god lönsamhet, hälsa, hållbarhet, förbättrat klimat- och miljöprestanda. En av årets viktigaste lanseringar var därför Kungsörnens nya vetemjöl som har tagits fram med en ny och mer hållbar odlingsmetod med 20 procent lägre klimatpåverkan.



Vi arbetar med att förbättra resurseffektiviteten och utveckla livsmedel som är mer hälsosamma och har bättre klimat- och miljöprestanda.

Under oktober bytte Kungsörnen ut allt vetemjöl till det mer klimatvänliga vetet, som kallas *Ett Vänligare Vete*. Samtidigt relanseras Kungsörnens ekologiska mjölsortiment, malt på vete odlat i Mälardalen, och där de odlade lantbrukarna lyfts fram på förpackningarna för att tydligare kommunicera närodlat.

GoGreen lanserade under hösten två banbrytande koncept – Raw Food och nötbaserade smoothies. Båda produktnyheterna vänder sig till de allt fler konsumenterna som vill ha hälsosamma, snabba och smidiga livsmedelsalternativ.

Under året har *Kungsörnen* lanserat ekologiska snabbmarkoner och varumärket Start har presenterat ett helt nytt och förbättrat sortiment med ny förpackningsdesign.

Lantmännen Cerealia står för bra mat och hållbarhetsarbetet är centralt. Arbetet med att förbättra resurseffektiviteten och utveckla hälsosamma livsmedel som är klimat- och miljövänliga pågår kontinuerligt. Ursprungsmärkning är viktigt och kommuniceras därför tydligt på förpackningarna.

Omvärld

Tydliga konsumenttrender inom livsmedel är hälsa, bekvämlighet och ekologiskt, och försäljningen av ekologiska livsmedel på den svenska marknaden ökade med nästan 40 procent.

Livsmedelsmarknaden präglas av pressade marginaler och av att lågprissegmentet fortsätter att ta andelar i dagligvaruhandeln. Intresset för kvalitets- och premiumvaror i dagligvaruhandeln är dock fortsatt stort, samtidigt fortsätter både havre- och färdigmatskategorierna att växa vad gäller både konsumtion och värde på de flesta nordiska marknaderna.

I Sverige har konkurrensen hårdnat inom de flesta av Lantmännen Cerealias segment, och de större livsmedelskedjorna är mycket krävande i sina upphandlingar. Konkurrensen och prispressen från livsmedelskedjornas egna varumärken är fortsatt hög och importen av spannmålsprodukter från marknader utanför Norden ökar. Trots en rekordskörd av vete under året så har tillgången på vete av hög kvalitet varit utmanande. Det beror huvudsakligen på att årets skörd präglas av låga proteinhalter, vilket påverkar bagegenskaperna negativt.

Marknad och marknadsutveckling

Genom Lantmännen Cerealias starka varumärken och innovativa produkter har verksamheten i Norge fortsatt att utvecklas väl. I Sverige finns utmaningar från kunder som pressar inköpspriser och stöttar sina egna varumärken.

Lantmännen Cerealia har haft positiv utveckling för gryn och gröt inom frukostkategorin. Nya, innovativa produkter från bland annat GoGreen har skapat ökat intresse i nya konsumentgrupper.

I Danmark är marginalerna hårt pressade och kedjorna fokuserar på egna eller unika varumärken.

Foodservice-marknaden växer totalt sett. Lantmännen Cerealia har under året fokuserat allt mer på försäljning av egna produkter som pannkakor och mjöl. Inom B2B märks en ökad priskonkurrens från leverantörer i Tyskland och Baltikum. Vår höga och jämna kvalitet kombinerat med leveranssäkerhet och pålitlighet har medfört att vi lyckades behålla våra affärer med de större kvalitetsbagerierna.

Verksamheten i Ukraina fortsätter att påverkas negativt av lägre exportvolym främst till Ryssland på grund av det rådande politiska läget. Dock lyckas vi balansera stora delar av den negativa effekten genom ökade insatser på den inhemska marknaden samt genom nya exportmarknader.

Inför 2016

Lantmännen Cerealia arbetar fortsatt med innovation och affärs- och produktutveckling inom spannmålsvärdekedjan med fokus på hälsa, ekologi och hållbarhet. Under 2016 planeras flera nya produktlanseringar.

Lantmännen Cerealias varumärken



Lantmännen Cerealia

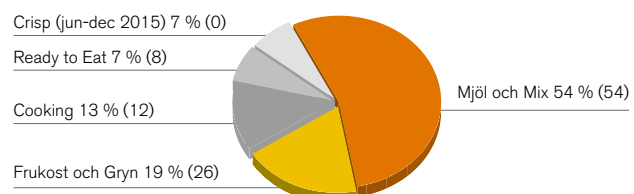
Nyckeltal	2015 ²	2014
Nettoomsättning, MSEK ¹	3 956	3 762
Medelantal anställda	1 248	1 123
varav kvinnor, %	41	38

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

² Inklusive Vaasan från 1 juni 2015.

Lantmännen Cerealia

Omsättning per produktkategori



Division Livsmedel

Lantmännen Unibake

Lantmännen Unibake är Europas näst största bagerikoncern med 35 bagerier i 14 länder och marknadsför frysta och färska bageriprodukter för dagligvaruhandeln och storkök i mer än 60 länder runt om i världen. Med köpet av Vaasans bageriverksamhet under 2015 stärkte vi ytterligare vårt erbjudande, särskilt i Norden och Baltikum, med välkända varumärken inom bröd, kaffebröd och snacks.

Under året visade Lantmännen Unibake tillväxt på sina marknader, vilket är en bra indikation på att vår nya kommersiella strategi som lanserades under 2014 börjar ge resultat. Strategin förstärker vårt fokus på kundernas behov och som en del i detta anpassar vi vår produktportfölj för att stärka våra kunders affärer samtidigt som vi också förstärker våra egna affärer.

Under 2015 började vi arbeta på den svenska marknaden med *commercial excellence* vilket handlar om att ge våra säljteam bättre verktyg för att prioritera och säkerställa rätt nivå av kundservice. Utifrån våra erfarenheter på den svenska marknaden introducerar vi nu *commercial excellence* även i Belgien och Storbritannien för att under de kommande två

åren fortsätta att implementera verktygen på övriga marknader. Säljverktyg och taktik skräddarsys till varje lokal marknad.

Under året fortsatte ryska importförbud att utmana många internationella företag. Lantmännen Unibake lyckades dock förhindra påverkan av kraftigt stigande råmaterialkostnader och kunde säkerställa en god försäljningstillväxt. Framtida utsikter inom snabbmatssektorn ser bra ut.

Standard för livsmedelssäkerhet

Internationellt sett har införandet av sjunde utgåvan av BRC, den globala standarden för livsmedelssäkerhet, synliggjort behovet av att minimera riskerna för matbedrägerier. Den



uppggraderade standarden ställer krav på robusta system på våra BRC-certifierade anläggningar för att minska exponeringen mot livsmedelsbedrägeri. Under hösten granskades anläggningen i Mouscron i Belgien enligt den nya BRC 7 med gott resultat.

Konsumenttrender

Konsumenttrenden är att produkter ska vara hälsosamma eller ekologiska, ge njutning eller erbjuda bekvämlighet och inte minst skapa värde. Lantmännen Unibakes egna marknadsundersökningar visar sex tillfällesrelaterade drivkrafter för konsumtion av wienerbröd och croissanter.

Ett exempel är ”kaffepausen” som står för en stor del av konsumtionen av bakverk. Detta inspirerade till lanseringen av vårt MiniMania-koncept som innehåller fem wienerbröd i miniatyrstorlek för servering med varm dryck.

Efterfrågan på njutningsbara produkter i Storbritannien har lett till framtagandet av en ny kategori bakverk med choklad. Först ut på marknaden var Triple Chocolate Crown-bullen som nu lanserats i engelska mataffärer.



” **Premiumprodukter och hälsa är trender som driver fram lansering av produkter i kategorierna surdeg, ekologiskt och glutenfritt.**

Efterfrågan är fortsatt hög för premium hamburgerbröd inom snabbmatssegmentet. I Ryssland och Ungern, har Unibake utvecklat och producerat Europas första svarta hamburgerbröd för Burger Kings populära Halloween-kampanj.

Framgångsrik lansering av glutenfria produkter

Norska konsumenter var de första att få testa vår nya linje frysta glutenfria Hatting-produkter som introducerades i februari i matvaruaffärer. Åtta veckor efter lanseringen hade den lokala glutenfria marknaden ökat med 40 procent – ett bevis på att våra produkter skapade tillväxt redan från start.

Havren i vårt glutenfria bröd, som har odlats lokalt i anslutning till vårt norska bageri, är ett annat viktigt säljargument. Utöver havrens naturliga fiberinnehåll och fina smak är havre välkänt för sin ”hälsonytta för hjärtat” och kommer därför även framöver att ingå i glutenfria produkter.

Lantmännen Unibakes varumärken

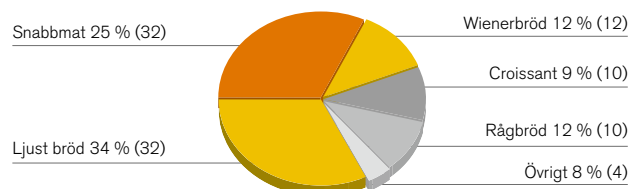


Lantmännen Unibake Nyckeltal	2015 ²	2014
Nettoomsättning, MSEK ¹	9 231	7 200
Medelantal anställda	5 971	3 613
varav kvinnor, %	43	31

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

² Inklusive Vaasan från 1 juni 2015.

Lantmännen Unibake Omsättning per produktkategori



Vi arbetar för att skapa långvariga, sunda och hållbara lösningar i all affärsverksamhet. ”

Efter framgångarna i Norge har Lantmännen Unibake lanserat glutenfria produkter på den danska marknaden där de också mottagits väl.

Utveckling av den globala affärsverksamheten

Lantmännen Unibake har under året tagit över nyförvärvade Vaasans bake-off och färskbrödsproduktion som integreras i verksamheten i Sverige, Norge och Finland. Arbetet att integrera Vaasans bake-off och färskbrödsdel i Lantmännen Unibake förväntas till stor del vara klar i slutet av 2016.

I början av 2015 startade arbetet med att utveckla en gemensam plattform för att standardisera processer och säkerställa transparens i alla våra affärsenheter. I slutet av 2019 kommer system, processer och nyckeltal att vara fullt implementerade och enhetliga inom Lantmännen Unibake.

Affärsprocesser i hela Lantmännen Unibake identifieras, kategoriseras och analyseras för att kunna definiera *best practice*.

Större anläggningsinvesteringar

I oktober togs det första spadtaget i bygget av ett nytt stort bageri i Nowa Sól, Polen. Investeringen är på 75 miljoner euro och det nya bageriet kommer att innefatta tre avancerade produktionslinjer och förse Polen och de andra länderna runt Östersjön samt flera europeiska länder med våra produkter. Anläggningen kommer att stå klar under 2018, men en första produktionslinje kommer att tas i drift under första halvåret 2017.

Vår bagerianläggning i Londerzeel, Belgien, totalförstördes i en brand i juni vilket resulterade i förlust av vår baguetteproduktion och en stor del av det äldre fryslagret. Ingen människa kom till skada. Arbetet med återuppbyggandet är planerat till 2016. Trots branden har vi lyckats säkra leveranser till våra kunder. Bageriets två nya produktionslinjer förväntas vara i bruk 2017.

Under hösten togs Vaasans nya bageri för toastprodukter i Vilnius, Litauen, i bruk.





Policy för palmolja

Lantmännen Unibakes anläggningar i Storbritannien var i januari 2015 först med att byta till certifierad palmolja enligt RSPO Segregerad, the Roundtable on Sustainable Palm Oil. Alla Lantmännen Unibakes anläggningar var i slutet av 2015 reviderade och godkända för att köpa certifierad segregerad palmolja. Nyförvärvade Vaasans anläggningar har fram till slutet av 2016 för att uppfylla kraven.

Hälsa och säkerhet

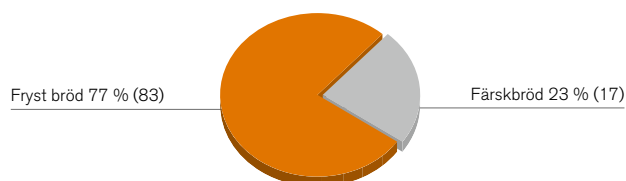
Som en del i utvecklingen av Lantmännen Unibakes globala affärsprocesser har ett nytt hälso- och säkerhetsrapporterings-system tagits fram, som ska lanseras under 2016. Det nya systemet kommer att stärka vårt fokus på hälsa och säkerhet.

Kontinuerliga förbättringsåtgärder

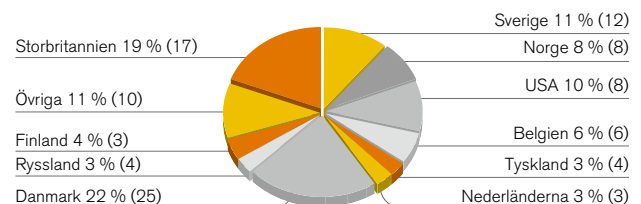
Lantmännen Unibakes arbetssätt för effektivitetsoptimering, *Better, Faster, Cheaper*, har uppnått det satta målet att reducera produktionskostnaderna.

Ett ledarskapsprogram har införts för att hjälpa chefer att driva den kontinuerliga utvecklingen i sina team. Hittills har alla produktionschefer och platschefer deltagit i programmet som fokuserar på att motivera och engagera medarbetare för att uppnå kontinuerliga förbättringar. Chefer inom varuflöden, inköp och kvalitet kommer att delta i programmet under 2016.

Omsättning per produktkategori



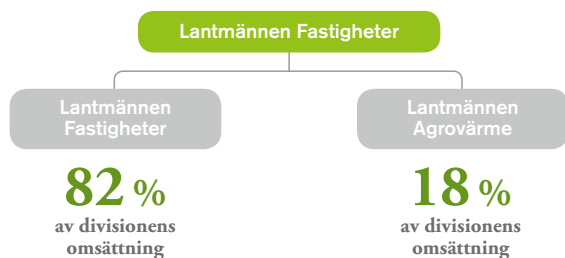
Omsättning per marknad





Lantmännen Fastigheter

Lantmännen Fastigheter förvaltar Lantmännens fastigheter och är ett av Sveriges större fastighetsbolag med 150 förvaltningsobjekt på 80 orter. Förvaltd yta är cirka 1 300 000 m², varav cirka 130 000 m² åt Lantmännens pensionsstiftelse Grodden. Fastigheterna är kommersiella lokaler som kontor, butiker, verkstäder och lager. Drygt 51 procent av hyresintäkterna är från externa hyresgäster.



Verksamheten

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

Verksamheten arbetar med att koncentrera fastighetsbeståndet, vilket innebär att vissa fastigheter som inte passar i bolagets förvaltningsstrategi, eller har begränsade utvecklingsmöjligheter, säljs eller byts, medan fastigheter som passar in i portföljen kan förvärvas. Strategin är att förse Lantmännen med ändamålsenliga lokaler samt att förvärva lokaler i bra lägen. Lantmännen Fastigheter utvecklar även befintliga innehav till kommersiella projekt eller bostadsprojekt.

Andelen extern uthyrning har ökat och Lantmännen Fastigheter har genomfört ett flertal fastighetsaffärer. Tre livsmedelsfastigheter, en i Avesta och två i Helsingborg har förvärvats. Kvarnen i Uppsala förvärvades från Lantmännens pensionsstiftelse Grodden och en fastighet i Enköping avyttrades till pensionsstiftelsen. I samband med avyttringen av Lantmännen Doggy såldes även industrifastigheterna i Vårgårda. Lantmännen har också avyttrat det 50-procentiga innehavet i fastighetsbolaget Lantholmen samt sålt ett fastighetsbolag med tillhörande industrifastighet i Valla.

Lantmännen Fastigheter har installerat Uppsalas hittills största solcellsanläggning. På Lantmännen Maskins tak har det totalt monterats 658 paneler på tre tak. Dessa kan producera 146 500 kWh årligen, vilket motsvarar 30 procent av energiförbrukningen i fastigheten.

Avtal har tecknats med fastighetsbolaget Besqab om överlåtelse av industrifastigheter i Uppsala där Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Cerealia idag bedriver verksamhet. Affären slutförs i mars 2016 men delar av Lantmännens verksamhet i fastigheterna kommer att fortsätta ytterligare några år. Affären innebär också att Lantmännen förvärvat två fastigheter med vård- och omsorgsboenden på Lidingö och i Norrtälje.

Vi arbetar enligt Geographic Footprint vilket innebär att vi samlokaliserar våra olika verksamheter och effektiviserar lokalanvändningen. Vi arbetar för att öka medvetenheten hos våra hyresgäster och med att motivera egna insatser för att sänka energiförbrukningen. Lantmännen Fastigheter värderar alltid valet av byggmaterial ur ett hållbarhetsperspektiv vid renovering och nybyggnation.

Lantmännen Agrovärme

I Lantmännen Fastigheter ingår Lantmännen Agrovärme som levererar fjärrvärme och färdig värme på ett tiotal mindre orter i mellersta och södra Sverige. Under 2015 gick värmeverksamheten något bättre än föregående år på grund av ett mer gynnsamt väderläge samt förbättrade bränsleinköp. Lantmännen Agrovärms fjärrvärme är kvalitetsmärkt med Reko fjärrvärme, en certifiering som ger trygghet i valet av uppvärmningskälla.



Marknadsutveckling

Marknadshyrorna i Sverige var under 2015 svagt uppåtgående vilket bedöms avstanna under 2016 på grund av minskad efterfrågan på lokaler. Markpriserna ökade generellt under 2015, huvudsakligen på attraktiva orter där efterfrågan på bostäder är hög. Mark med färdiga detaljplaner efterfrågas eftersom dessa projekt har korta ledtider och lägre risk.

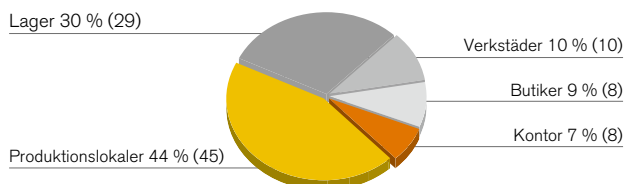
Lantmännen Fastigheter Nyckeltal ¹	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK ²	454	470
Rörelseresultat, MSEK	314	223
Avkastning på operativt kapital, %	20,1	15,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	299	128
Medelantal anställda	39	43
varav kvinnor, %	29	31
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	14	0
Koldioxidutsläpp, tusen ton	-	-
Total sjukfrånvaro, %	4,5	1,5

¹ Lantmännens värmeverksamhet tillhörde 2014 division Energi men tillhör från och med 2015 Lantmännen fastigheter. 2014 års siffror har justerats.

² Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. försäljning av fastigheter	2015	2014
Rörelseresultat, MSEK	187	168
Avkastning på operativt kapital, %	12,0	11,7

Lantmännen Fastigheter, ytfördelning



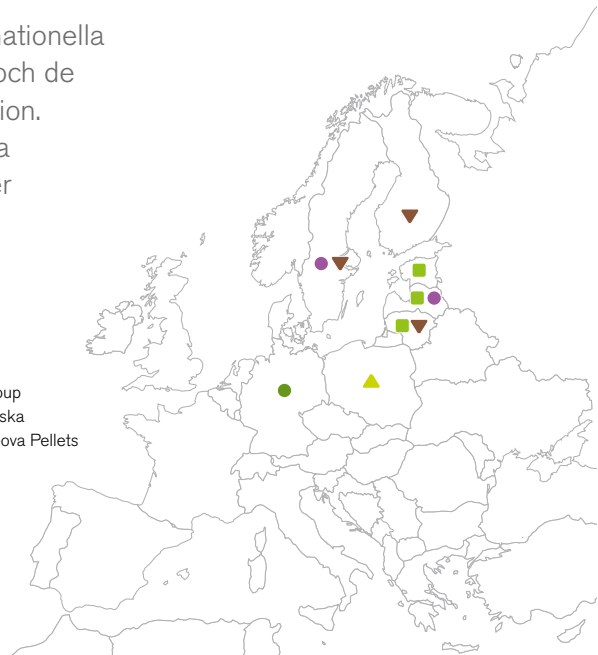


Lantmännens internationella delägarskap

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. Lantmännens resultatandel redovisas i respektive division. Med dessa delägarskap har Lantmännen goda förutsättningar att erbjuda kunderna i Sverige och på exportmarknaderna långsiktiga affärsrelationer med stabil leveranssäkerhet.

Verksamhet

- HaGe Kiel
- Scandagra Group
- ▲ Scandagra Polska
- Agroenergi Neova Pellets
- ▼ Viking Malt





En viktig del i koncernens strategi är att utvidga spannmålsaffären genom internationella intresseinnehav. ”

HaGe Kiel ägarandel 40 %

Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel) omsätter årligen cirka 2,7 miljarder euro och har cirka 1 700 anställda. Lantmännen äger 40 procent av HaGe Kiel och DLG (Dansk Landbrugs Grovvarereselskab) äger 54 procent. Verksamheten innefattar handel med spannmål samt försäljning av insatsvaror till jordbruket och ingår i division Lantbruk.

HaGe Kiel har väl utvecklade logistikkedjor och hamnterminaler i Hamburg, Kiel och Rostock som förser marknaden med spannmål och oljeväxter både lokalt och internationellt. HaGe Kiel har foderfabriker som tillverkar foder av hög kvalitet och bedriver handel med lantbruksvaror, maskiner, försäljning av produkter för fritid och trädgård, samt marknadsför produkter inom ekologiskt jordbruk.

Scandagra Group ägarandel 50 %

Scandagra Group AB bedriver verksamhet i de tre baltiska länderna. Koncernen omsätter cirka 240 miljoner euro och har cirka 250 anställda. Scandagra Group har under året utvecklats väl på den expansiva baltiska marknaden, avseende både volym och lönsamhet. Bolaget, som ägs till lika delar av Lantmännen och DLG ingår i division Lantbruk. Verksamheten består av tre säljbolag; Scandagra Eesti, Scandagra Lietuva och Scandagra Latvia. Säljbolagen är verksamma inom försäljning av insatsvaror till växtodling samt inköp och försäljning av spannmål.

Scandagra Eesti har också en foderfabrik med en produktionskapacitet på över 100 000 ton.

Scandagra Polska ägarandel 50 %

Scandagra Polska bedriver handel med spannmål och insatsvaror på den polska lantbruksmarknaden och omsätter cirka 1,2 miljarder SEK samt har cirka 120 anställda. Bolaget ägs till lika delar av Lantmännen och DLG och ingår i division Lantbruk. Scandagra Polska är en av många handelsaktörer på den stora och diversifierade polska marknaden.

Agroenergi Neova Pellets ägarandel 50 %

Agroenergi Neova Pellets tillverkar och säljer fasta biobränslen, framförallt träpellets, och omsätter årligen cirka 1 miljard SEK samt har cirka 130 anställda. Bolaget har en stark ställning på den svenska marknaden och i Östersjöregionen. Lantmännen och Neova äger 50 procent vardera av bolaget. Bolaget ingår i division Energi.

Viking Malt ägarandel 38 %

Viking Malt producerar malt i Finland, Sverige och Litauen. Bolaget omsätter årligen cirka 140 miljoner euro och har cirka 140 anställda. Viking Malt är en avancerad förädlare av spannmål som levererar 360 000 ton malt och tjänster varje år till bryggerier och destillerier i Nordeuropa och till utvalda användare i hela världen. Lantmännen äger 38 procent av företaget, resterande del ägs av det finska bolaget Polttimo. Viking Malt ingår i division Livsmedel. Viking Malt skrev i januari 2016 avtal om förvärv av Danish Malting Group (DMG) från Carlsberg. DMG har ett mälteri i Danmark och två i Polen, omsätter 700 MDKK och har 88 anställda. Förvärvet stärker Viking Malt position som det ledande mälteriet i norra Europa.

Årsredovisning

Innehållsförteckning

Förvaltningsberättelse	61			
Koncernen	70			
Nettoomsättning och resultat	70			
Resultaträkning, Rapport över totalresultat	71	Not 20	Kortfristiga räntebärande tillgångar och likvida medel	107
Utveckling per affär	72	Not 21	Eget kapital	108
Balansräkning	76	Not 22	Räntebärande skulder	109
Kassaflödesanalys	78	Not 23	Finansiella instrument och finansiell riskhantering	109
Förändringar i eget kapital	80	Not 24	Pensioner	114
		Not 25	Övriga avsättningar	115
		Not 26	Övriga långfristiga skulder	116
		Not 27	Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	116
		Not 28	Leasingåtaganden	116
		Not 29	Kundfinansiering	117
Moderföretaget	81	Not 30	Transaktioner med närstående	117
Resultaträkning	82	Not 31	Statliga stöd	117
Balansräkning	83	Not 32	Förvärv och avyttringar	118
Kassaflödesanalys	84	Not 33	Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	120
Förändringar i eget kapital	85	Not 34	Noter till kassaflödesanalysen	120
Koncernens noter		Moderföretagets noter		
Not 1 Redovisningsprinciper	86	Not 35 Intäkternas fördelning	121	
Not 2 Viktiga bedömningar och antaganden för redovisningsändamål	93	Not 36 Arvode och kostnadsersättning till revisorer	121	
Not 3 Segmentsredovisning	94	Not 37 Rörelseresultatet	121	
Not 4 Intäkternas fördelning	96	Not 38 Resultat från andelar i koncernföretag och joint venture/intresseföretag	121	
Not 5 Anställda och personalkostnader	96	Not 39 Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	122	
Not 6 Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	98	Not 40 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	122	
Not 7 Arvode och kostnadsersättning till revisorer	99	Not 41 Skatter	122	
Not 8 Finansiella intäkter och kostnader	99	Not 42 Immateriella anläggningstillgångar	123	
Not 9 Jämförelsestörande poster	100	Not 43 Materiella anläggningstillgångar	123	
Not 10 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	100	Not 44 Förvaltningsfastigheter	124	
Not 11 Skatter	100	Not 45 Andelar i koncernföretag	124	
Not 12 Materiella anläggningstillgångar	102	Not 46 Varulager	126	
Not 13 Förvaltningsfastigheter	102	Not 47 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	126	
Not 14 Immateriella anläggningstillgångar	103	Not 48 Bokslutsdispositioner och obeskattade reserver	126	
Not 15 Placeringar redovisade enligt kapitalandelsmetoden	104	Not 49 Pensioner	126	
Not 16 Finansiella anläggningstillgångar	106	Not 50 Övriga avsättningar	127	
Not 17 Övriga anläggningstillgångar	107	Not 51 Övriga kortfristiga skulder	127	
Not 18 Varulager	107	Not 52 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	127	
Not 19 Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	107	Not 53 Finansiella instrument	127	
		Not 54 Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	128	
		Revisionsberättelse		130

Förvaltningsberättelsen

är en översikt över företagets verksamhet, ställning och resultat.

Resultaträkningen

och rapporten över totalresultat visar intäkter och kostnader.

Balansräkningen

visar tillgångar och skulder, inklusive det egna kapitalet.

Förändring i eget kapital

visar förändringen i det egna kapitalet/nettotillgångarna.

Kassaflödesanalysen

visar varifrån pengar kommer och vad de används till.

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Lantmännen ek för, org.nr. 769605-2856, avger härmed årsredovisning för verksamhetsåret 2015. Moderföretagets och koncernens resultat och ekonomiska ställning framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande kommentarer och noter.

- Nettoomsättningen för koncernen uppgick till 35 660 MSEK (32 666), en ökning med 9 procent. Justerat för förvärvade och avyttrade verksamheter var omsättningen 6 procent högre än föregående år.
- Rörelseresultatet uppgick till 1 351 MSEK (1 453) och justerat för jämförelsestörande poster till 1 351 MSEK (851).
- Resultatet efter finansiella poster uppgick till 1 246 MSEK (1 342) och justerat för jämförelsestörande poster till 1 246 MSEK (740).
- Årets resultat efter skatt uppgick till 1 090 MSEK (1 225).
- Investeringarna uppgick till 1 256 MSEK (1 087).
- Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till -2 674 MSEK (2 077).
- Återbäring och efterlikvid för 2015 utgår totalt med 189 MSEK (135).
- Styrelsen föreslår en insatsutdelning på 193 MSEK (178) och insatsemision på 50 MSEK (150).

Ordlista och definitioner ➤ se sid 155.

Koncernens verksamhet och organisation

Lantmännen är ett lantbrukskooperativ och norra Europas ledande aktör inom lantbruk, maskin, bioenergi och livsmedel. Koncernen är uppdelad i fyra divisioner och en fastighetsverksamhet: division Lantbruk, division Maskin, division Energi och division Livsmedel samt Lantmännen Fastigheter.

Lantmännen ägs av 27 000 lantbrukare som också är

affärspartners och viktiga kunder. Lantmännen förädlar åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt och är en del av matkonsumenternas vardag. Den globala efterfrågan på jordbruksråvaror skapar nya möjligheter att stärka utvecklingen av de lantbruksnära affärerna.

Lantmännen huvudmarknader är Östersjöområdet och Storbritannien.

Division Lantbruk

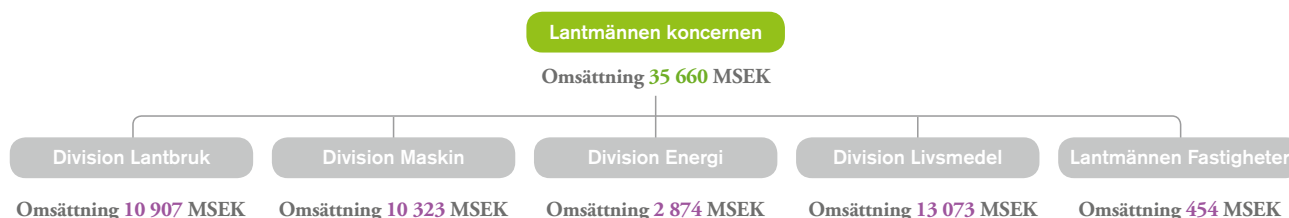
Division Lantbruk har sin bas i Sverige men är också verksam internationellt, främst i norra Europa. Divisionen, med en omsättning på 10 907 MSEK, utvecklar och säljer produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Till divisionen hör *Lantmännen Lantbruk*, *Lantmännen Kraft* och *Lantmännen Agro*. Divisionen ansvarar för Lantmännen ägarintressen i de delägda bolagen *HaGe Kiel*, *Scandagra Group* och *Scandagra Polska*.

Lantmännen Lantbruk erbjuder ett brett produktsortiment för animalieproduktion och växtodling för ett konkurrenskraftigt och starkt lantbruk. Lantmännen Lantbruk är en stor aktör på spannmålsmarknaden och köper in spannmål, oljeväxter och frö som säljs vidare till svenska och internationella industrikunder. Sedan våren 2015 hanterar Division Lantbruk inköp av spannmål till Lantmännen samtliga verksamheter.

Foder säljs under varumärkena Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect. Utsäde och frö säljs under varumärket SW i Sverige och internationellt. Verksamheten omfattar även växtförädling med de bästa sorterna anpassade till svenska förhållanden.

Lantmännen Kraft är marknadsledande inom hästfoder i Sverige och har försäljning i ytterligare cirka tio länder.

Lantmännen Agro bedriver handel med spannmål och växtodlingsförförnödenheter i Danmark.



Inklusive koncernintern omsättning



Division Maskin

Division Maskin omsätter 10 323 MSEK och omfattar *Lantmännen Maskin*, *Swecon* och *Agro Oil*. *Lantmännen Maskin* importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner, redskap, reservdelar och service i Skandinavien, både i egen regi och genom samarbete med ett distributionsnät av privata återförsäljare. *Swecon* marknadsför och säljer Volvos anläggningsmaskiner, reservdelar och service i Sverige, Baltikum och Tyskland. *Agro Oil* marknadsför och säljer smörjmedel och kemiska underhållsprodukter i Skandinavien och Estland under varumärket Agrol.

Division Energi

Division Energi, med en omsättning på 2 874 MSEK, är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter och divisionens bolag tillverkar och säljer hållbar etanol, proteinfoder, glukossirap, stärkelseprodukter, alkylatbensin, dryckessprit och gluten. Division Energis verksamhet bedrivs inom *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Aspen* och *Lantmännen Reppe*. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Agroenergi Neova Pellets*, Nordens största träpelletsbolag.

Division Livsmedel

Basen för verksamheten finns i de nordiska länderna men divisionen är närvarande i ett tjugotal länder. Division Livsmedel, som omsätter 13 073 MSEK, består av *Lantmännen Cerealía* och *Lantmännen Unibake*. Division Livsmedel förvärvade under året den finska bagerikoncernen Vaasan. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Viking Malt*.

Lantmännen Cerealía utvecklar, producerar och säljer spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, bönor, linser, müsli, pasta och pannkakor samt färdiglagade rätter. Vaasans knäckebrödsverksamhet, med det välkända varumärket FinnCrisp, ingår i *Lantmännen Cerealía*.

Lantmännen Unibake är en ledande internationell bagerikoncern inom frysta och färska bageriprodukter som säljs till storkök och detaljhandel. Vaasans bake-off och färskebrödsverksamheter ingår i *Lantmännen Unibake*.



Lantmännen Fastigheter

Lantmännen Fastigheter förvaltar Lantmännens fastigheter i Sverige och har en omsättning på 454 MSEK. Fastigheterna är kommersiella lokaler som kontor, butiker, verkstäder och lager. Lokalerna hyrs ut både externt och internt. Lantmännen Fastigheter är ett av Sveriges större fastighetsbolag. I Lantmännen Fastigheter ingår även *Lantmännen Agrovärme* som producerar och säljer färdigvärme och fjärrvärme.

Förändringar i koncernstrukturen 2015

Den finska bagerikoncernen Vaasan förvärvades i juni.

Förvärvet meddelades i början av året och under våren godkändes transaktionen av berörda konkurrensmyndigheter. Genom förvärvet har ett viktigt steg tagits för att stärka Lantmännen inom spannmålsvärdekedjan och Lantmännen Unibakes position i Östersjöområdet. 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 färskebrödssegmentet. Vaasan hade vid förvärvstillfället en årsomsättning på cirka 4 miljarder SEK och hade cirka 2 500 anställda i Finland, Estland, Lettland, Litauen, Sverige och Norge. Vaasan ingår i division Livsmedel.

Lantmännen Doggy avyttrades i juli. Försäljningen var en del av Lantmännens portföljstrategi och gav ett realisationsresultat på 110 MSEK. Den avyttrade verksamhetens omsättning uppgick till cirka 560 MSEK på årsbasis och antalet anställda som omfattades av försäljningen uppgick till cirka 160 personer. I samband med avyttringen av Doggy avyttrades även de industrifastigheter i Vårgårda där verksamheten bedrivs.

Det svenska bioteknikföretaget Crop Tailor, som utvecklat en teknik för att snabbt och med hög precision förädla havre, förvärvades i maj. Förvärvet var ett led i Lantmännens strategiska satsning på havre. Företaget är i en utvecklingsfas och har begränsad verksamhet.

Lantmännen Cerealía har förvärvat pannkaksbageriet Margrethills Gärd med 11 anställda i Ockelbo.



Under året har ett antal fastighetstransaktioner genomförts, bland annat har en butiksfastighet i Avesta förvärvats och kvarnen i Uppsala förvärvades från Lantmännens pensionsstiftelse Grodden. Lantmännens fastighetsbolag Havsvassen med en industrifastighet i Valla har avyttrats liksom det 50-procentiga innehavet i fastighetsbolaget Lantholmen. Dessutom avyttrades en fastighet i Enköping till pensionsstiftelsen Grodden.

Förvärvsbalanserna för 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 tolv ledamöter där nio ledamöter väljs av föreningsstämman och tre ledamöter representerar de anställda. Vid stämman fick Lantmännens koncernstyrelse två nya ledamöter, Gunilla Aschan och Johan Mattsson, vilka ersätter Lena Philipson och Nils Lundberg som båda avböjt omval. Vid stämman omvaldes styrelseledamöterna Bengt-Olov Gunnarson, Per Lindahl och Hans Wallemyr. Vid styrelsens konstituering omvaldes Bengt-Olov Gunnarson till ordförande och till ny vice ordförande valdes Per Lindahl.

Övriga viktiga händelser 2015

I samband med Kalmar Lantmäns extrastämma i april röstades förslaget att fusionera Lantmännen och Kalmar Lantmän ned.

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

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

Lantmännen har tilldelats Signumpriset, ett pris till det nordiska företag som bäst förvaltar och värddar sitt varumärke.

Vid Borgeby Fältdagar, Brunnsbydagarna, Elmia och andra evenemang har förtroendevalda ledamöter deltagit tillsammans med Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin.

Produktionsanläggningen för baguetter i Londerzeel, Belgien, totalförstördes i en brand i juni. Beslut har fattats att bygga upp anläggningen igen vilket beräknas vara klart under 2016.

I undersökningen Sustainable Brand Index placerade sig återigen Lantmännen i toppen. I årets undersökning bland 9 500 konsumenter och över 250 varumärken kom Lantmännen på en tredjeplats totalt och på en andra plats i kategorin livsmedel.

Lantmännen Agroetanol och AGA tilldelades årets energipris. Priset delas ut till ett företag som aktivt driver sina energifrågor framåt utifrån hållbara lösningar och som värderar dem högt.

Infrastrukturminister Anna Johansson invigde Lantmännens tankstation i Norrköping, Sveriges första publika tankstation med tre olika förnybara bränslen.

Lantmännen var på plats under politikerveckan i Almedalen och medverkade vid ett tiotal seminarier, varav tre var i egen regi. Det mest välbesökta seminariet i egen regi var på tema hållbar odling.

Lantmännen och AGCO, ett världsledande företag för lantbruksmaskiner, tecknade i oktober ett nytt långsiktigt samarbetsavtal som medför förändringar i Lantmännen Maskins verksamhet i Sverige, Norge och Danmark. I Sverige kommer Lantmännen Maskin att överta importen av Massey Ferguson med bibehållet distributionsnät av privata återförsäljare i hela landet. Lantmännen Maskin kommer genom avtalet att saluföra hela Fendts produktprogram. Det nuvarande avtalet med Claas kommer inte att förlängas när avtalstiden löper ut: i Norge 2016 och i Sverige och Danmark 2018.

Lantmännen Maskin och KUHN, en av världens främsta tillverkare av jordbruksredskap, har skrivit ett distributionsavtal som innebär att Lantmännen Maskin blir generalagent, importör och återförsäljare för KUHNs redskapssortiment i Sverige.

Lantmännen fattade beslut om att flytta kvarnverksamheten i Uppsala till kvarnen i Strängnäs. Parallellt startades en översyn av placeringen av spannmålsmottagningen i Uppsala.

Lantmännen Maskin har tagit hem en stororder från svenska försvaret omfattande 38 stycken Valtra N-traktorer.



Avtal har tecknats med fastighetsbolaget Besqab om överlåtelse av industrifastigheter i Uppsala där Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Cerealia idag bedriver verksamhet. Affären slutförs i mars 2016 men delar av Lantmännens verksamhet i fastigheterna kommer att fortsätta ytterligare några år. Affären innebär också att Lantmännen förvärvar två fastigheter med vård- och omsorgsboenden på Lidingö och i Norrtälje.

Lantmännen ek för har etablerat ett så kallat Medium Term Note-program (MTN) för att bredda finansieringen. Genom programmet har Lantmännen möjlighet att låna totalt 3 miljarder SEK. Den första emissionen på 1 250 MSEK genomfördes den 30 november 2015. Obligationerna i emissionen är noterade på Nasdaq OMX Stockholm.

I december 2015 tillkännagav EU:s konkurrensmyndighet att man fortsätter sin utredning av ett antal etanolstillverkare för misstänkt brott mot EU:s konkurrenslagar. Lantmännen Agroetanol är en av tre tillverkare som är föremål för utredningen. Lantmännen samarbetar fullt ut med myndigheterna i utredningen.

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 utvecklingsarbete.

Globalisering och en växande medelklass i Asien ökar efterfrågan på odlade råvaror och leder till förstärkt fokus på de miljömässiga 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.



Tillsammans med kunder och leverantörer finns potential att väsentligt minska påverkan på miljön och naturresurser i spannmålets värdekedja, och samtidigt generera lönsam tillväxt från nya hållbara affärer.

Ett fokusområde är hållbara spannmålskoncept till konsument, koncept där Lantmännen kan skapa mervärden kring hälsa och miljö. Under året lanserades Kungsörns nya vetemjöl "Vänligare vete", framtaget med Lantmännens odlingskoncept Klimat & Natur som ger 20 procent lägre klimatpåverkan. Vänligare vete är ett resultat av samarbete mellan Lantmännens ägare, svenska lantbrukare, dialog med våra kunder samt ett omfattande forsknings- och utvecklingsarbete.

Ett annat exempel är Lantmännen Agroetanols spannmålsbaserade drivmedelsetanol med hög miljö- och klimatprestanda, som under året fått en ny marknad i Tyskland. Över hälften av produktionen 2015 exporterades till Tyskland.

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. Kodens gäller även styrelsemedlemmar och förtroendevalda i ägarorganisationen, samt i relevanta delar för leverantörer och samarbetspartners. En uppdaterad version av uppförandekoden antogs av styrelsen i mars 2015, efter omarbetning i linje med utvecklingen i Lantmännens strategi och ambitionsnivå samt de förändringar som sker i omvärlden. Bland annat inkluderas nu ett tydligare avsnitt om uppföljning och efterlevnad.

Implementering och uppföljning av leverantörsuppförandekoden är en integrerad del av Lantmännens inköpsprocess. 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. Uppföljning av leverantörer görs också genom oberoende tredjepartsrevisioner. Leverantörs- och inköpskategorier med hög risk och stor förbättringspotential har prioriterats.



En viktig inköpskategori är importerade råvaror såsom soja och palmolja. Lantmännen köper RSPO-certifierad palmolja för 100 procent av volymen som används i livsmedel, vilket är ett stöd för ansvarsfull produktion av palmolja. För soja har Lantmännen, genom en branschöverenskommelse i den svenska livsmedelskedjan 2014, åtagit sig att köpa ansvarsfullt producerad soja (RTRS-certifikat eller ProTerra certifierad) för 100 procent av volymen 2015, vilket också har uppnåtts.

Tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet enligt miljöbalken
I Sverige bedriver Lantmännen tillståndspliktig verksamhet i 96 anläggningar och anmälningspliktig verksamhet i 20 anläggningar, allt i enlighet med miljöbalken. Verksamheterna utgörs bland annat av kvarnar, verkstäder och anläggningar för tillverkning av foder, etanol 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. Sedan 2014 används GRIs nya riktlinjer G4 i redovisningen. Lantmännens 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. Varje år investerar Lantmännen stora belopp för att främja ny kunskap inom spannmålens värdekedja, från växtförädling och odling till vidareförädling, produktutveckling och konsumtion. Livsmedel med specifika hälso- och medicinska egenskaper, kemikaliefri behandling av utsäde och kväveeffektivisering i lantbruket via N-sensorn är exempel på framgångsrika innovationer genom åren.



Ett prioriterat forskningsområde är hållbar intensifiering av spannmålsodlingen. Utmaningen är att öka skördarna, förbättra spannmålets kvalitet och samtidigt minimera den negativa miljöpåverkan och öka den biologiska mångfalden. I detta ingår även att anpassa odlingen till ett förändrat klimat. Lantmännens kostnader för FoU under 2015 uppgick till 241 MSEK (269).

Läs mer om Lantmännens Forskningsstiftelse på lantmannen.se/omlantmannen

Personal

Medelantalet anställda uppgick under året till 8 911 personer (8 311) och antal heltidsanställda per 31 december 2015 var 9 706 (8 085). Antal anställda har ökat genom förvärvet av Vaasan men samtidigt minskat genom avyttring av verksamheter och effektiviseringsåtgärder främst inom division Lantbruk samt inom division Livsmedel. Av medelantalet anställda var 3 437 (3 702) 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.

Hälsa och säkerhet

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

Ersättningspolicy

I Lantmännens ersättningspolicy fastställs målsättningen att erbjuda anställda kompensation som främjar Lantmännens

ambitioner att attrahera och behålla kvalificerad kompetens. Det innebär bland annat att verka för att medarbetare erhåller en marknadsmässig kompensation och att individuell lönesättning ska erbjudas baserat på prestation, arbetsuppgifter, kompetens, erfarenhet och befattning. Inom ramen för policy kan förutom fast lön även rörlig lön utgå till en definierad målgrupp.

För ytterligare information om personal och ersättningar, samt riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare liksom tillämpningen av dessa och det ekonomiska utfallet under året [se not 5](#).

Långsiktiga finansiella mål och måluppfyllning

Lantmännen definierar det övergripande lönsamhetsmålet som avkastning på eget kapital uppgående till 8 procent. Avkastning på eget kapital uppgick till 8,9 procent under 2015 och justerat för jämförelsestörande poster till 8,7 procent. Lantmännens soliditetsmål är minst 40 procent. Vid utgången av 2015 uppgick soliditeten till 42,2 procent.

Riskhantering – väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. En risk kan vara felaktig hantering, händelser eller beslut utanför Lantmännens kontroll. 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.

Lantmännens uppförandekod

Ansvarstagande från jord till bord är en del av Lantmännens strategi för långsiktig lönsamhet och ett livskraftigt lantbruk. Arbetet med hållbar affärsutveckling är integrerat i Lantmännens strategiska verksamhetsplanering och förankrat i såväl koncernledning som på styrelsenivå. Det är affärsansvariga som ansvarar för implementering i den dagliga verksamheten.

Lantmännens uppförandekod ger riktlinjer för socialt och miljömässigt ansvarstagande inom de olika sakområden som är relevanta för Lantmännens verksamhet, med utgångspunkt i Global Compacts tio principer om mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och korruption. Implementering av uppförandekoden i hela verksamheten är en central del av riskhanteringen för dessa frågor. Efterlevnad av uppförandekoden följs upp årligen i koncernledningen. De ansvariga i koncernledningen ingår i ett CSR-råd med övergripande ansvar för implementering och uppföljning av arbetet samt beslut i policyfrågor.

Efterlevnad och uppföljning – compliance

Lantmännen har beslutat att stärka efterlevnaden och uppföljningen av Lantmännens regelverk för antikorrupktion och konkurrensrätt genom att anta ett Business Ethics Compliance-program. Compliance-programmet innebär bland annat

att regelbundna riskanalyser ska göras, och att kommunikation, kontroll och utbildning ska genomföras inom ett antal områden som rör antikorrupktion och konkurrensrätt.

Lantmännen ställer höga krav på etiskt uppförande och affärsetik, och arbetar för att motverka alla former av korruption samt för att främja fri och rättvis konkurrens. I uppförandekoden understryks nolltolerans mot brott mot antikorrupktion eller konkurrenslagar. Enligt compliance-programmet kommer varje år efterlevnad, riskanalyser och eventuella åtgärder att rapporteras till styrelse och koncernledning.

Compliance-programmet bygger på sex huvudprinciper. Den första innebär att aktiviteter inom ramen för programmet ska stå i proportion till de risker som finns i respektive verksamhet. En ny tjänst, Group Compliance Officer, har inrättats för att leda arbetet med compliance-programmet. I arbetet ingår bland annat rådgivning, policyer, utbildning och verktyg för att förebygga, upptäcka och agera mot olagliga eller oetiska handlingar.

Lantmännens program för regelefterlevnad (compliance)



Regelefterlevnadsprogrammet bygger på sex huvudprinciper. Den första (1.) innebär att aktiviteter inom ramen av programmet ska stå i proportion till de risker som finns i respektive verksamhet. De övriga fem principerna (2.-6.) ger vägledning om hur den första principen ska tillämpas.

Förstärkt organisation

För att bättre stödja spannmålsaffären och stärka koncernens kontroll och fokus på råvarurisker har Lantmännen inrättat en ny central avdelning, Group Risk Management. Den nya avdelningen fokuserar på råvarurisker, i form av till exempel spannmål, foderråvaror, el och gas, samt försäkringar med tillhörande riskförebyggande arbete.

Styrning och hantering

Strategiska risker hanteras främst i samband med det årliga strategiarbetet med koncernstyrelsen som yttersta beslutsinstans. Den operativa riskhanteringen utgår från en proaktiv

riskhanteringsprocess, ett antal centrala riskpolicier och vår uppförandekod. Finans- och riskpolicier 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.

Integrerad riskhantering

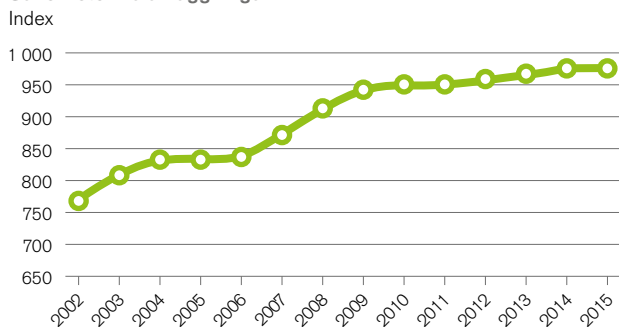
Lantmännens riskhanteringsprocess är etablerad som en *ERM-process (Enterprise Risk Management)* där risker årligen identifieras, värderas och rapporteras i strategi- och affärsplaneringsprocessen. Lantmännen har också ett riskscreeningsverktyg för att hantera riskerna inom uppförandekoden. Screening 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 strategiskt viktiga anläggningar besiktigas regelbundet med utgångspunkt från Lantmännens policier och riktlinjer. Säker arbetsmiljö har hög prioritet och Lantmännen arbetar löpande med att identifiera och åtgärda risker. Sedan 2009 sker en regelbunden uppföljning av arbetsmiljöarbetet i samtliga verksamheter, med årlig rapportering till koncernledningen.

Ständiga förbättringar av arbetsmiljö- och säkerhetsutbildningar på anläggningarna, samt skadeförebyggande besiktningar, har gjort att säkerhetsnivån och medarbetarnas säkerhetsbeteende avsevärt förbättrats. Detta har lett till lägre risk för såväl personskador som produktionsstörningar och antalet arbetsplatsolyckor

Säkerhetsnivå anläggningar



Kurvan visar hur Lantmännens skadeförebyggande arbete leder till ständiga förbättringar. Vi skärper hela tiden kraven för att nå högre säkerhetsnivå.

per år har minskat med 12 procent sedan 2014. Förutom den förbättring detta innebär för medarbetarna så ser också försäkringsbolagen positivt på Lantmännens systematiska säkerhetsarbete, både vid skaderegleringar och i prisförhandlingar.

Lantmännens skadeförebyggande arbete

Lantmännens risk managementfunktion ansvarar bland annat för Lantmännens globala försäkringsportfölj innefattande till exempel egendom, produktansvar, allmänt ansvar och transporter. I samarbete med försäkringsbolagen analyseras skador och förebyggande åtgärder föreslås. Lantmännen har även ett eget försäkringsbolag och härigenom har koncernens försäkringskostnader kunnat minimeras.

Lantmännens riskkategorier

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.

En del av Lantmännens inköp, produktion och försäljning sker i Ryssland och Ukraina. Den oroliga situationen i mellanöstern har bidragit till att miljontals människor befinner sig på flykt vilket ger ett osäkert säkerhetspolitiskt läge. Det osäkra läget i omvärlden 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 policier, 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 finanspolicyn rapporteras regelbundet till koncernledning och koncernstyrelse. För att säkerställa Lantmännens långsiktiga finansiering har avtal ingåtts med ett antal banker.

Den centrala finansfunktionen har ansvar för finansiering, kontroll av finansiell risk, 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.

Den finansiella riskhanteringen beskrivs närmare under [not 23](#).

Händelser efter rapportperiodens utgång

Från och med 2016 är Lantmännens medlemsorganisation uppdelad i 19 distrikt med nya arbetsformer och ett närmare samarbete med Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin.

Lantmännen Maskin förvärvade den 1 januari Kalmar Lantmäns maskinverksamhet. Lager och inventarier övertogs och samtliga cirka 40 anställda inom Kalmar Lantmäns maskinverksamhet erbjöds anställning i Lantmännen Maskin. Verksamheten omsätter cirka 160 MSEK. Även Lantmännen Lantbruk ökar sin närvaro i Kalmarregionen och Lantmännens ägarorganisation förstärks genom att en medlemsansvarig rekryterats till regionen.

Lantmännen och det danska lantbruksföretaget DLG (Dansk Landbrugs Grovvarereselskab) stärker och utvidgar det redan existerande samarbetet på lantbruksområdet genom att etablera ett nytt samägt bolag för internationell verksamhet, Lantmännen DLG International (LDI), där Lantmännen respektive DLG kommer att äga 50 procent vardera. Syftet med det nya bolaget är både att utvidga positionen inom de marknader och affärer där DLG och Lantmännen redan idag har ett starkt samarbete samt att expandera på nya, främst europeiska, marknader genom att kraftsamla i det gemensamma bolaget. Det stärkta samarbetet påverkar inte de båda företagens hemmamarknader.

Lantmännens delägda bolag Viking Malt skrev i januari avtal om förvärv av Danish Malting Group (DMG), från Carlsberg. DMG har ett mälteri i Danmark och två i Polen, omsätter cirka 700 MDKK och har 88 anställda. Transaktionen kräver godkännande av berörda konkurrensmyndigheter.

Lantmännens delägda bolag HaGe Kiel i Tyskland har förvärvat samtliga kvarvarande aktier i Roth Agrarhandel GmbH och blir därmed ensam aktieägare i företaget. Förvärvet ger HaGe Kiel ytterligare möjligheter att öka effektiviteten i sin verksamhet och för sina kunder. Roth Agrarhandel GmbH, är ett av de ledande tyska privata företagen på jordbruksområdet inom insatsvaror och spannmål. Företaget hade en omsättning på 427,5 miljoner euro år 2014. Förvärvet förutsätter godkännande av de europeiska konkurrensmyndigheterna.

Omvärld

Tillväxten globalt är fortsatt god även om den är svagare i Europa. Efter en svag inledning har utvecklingen i USA och Eurozonen vänt uppåt. Konsumenterna på marknaden efterfrågar i allt större grad produkter med hög livsmedelssäkerhet samt ekologiskt och närodlat.

Lantmännens långsiktiga koncernstrategi – Strategi 2020

Arbetet med implementeringen av Strategi 2020 fortsätter som planerat och effekterna av det förbättringsarbetet börjar synas. Kostnadsnivån har sänkts, effektiviteten höjts och de tillväxtskapande åtgärderna visar resultat. Förvärvet av Vaasan i Finland är ett led i strategin, och integrationen av Vaasan i Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake pågår framgångsrikt för att skapa lönsam tillväxt.

Lantmännens uppdrag – att bidra till lönsamheten på ägarernas gårdar och optimera avkastningen på kapitalet i föreningen – ligger fast med lantbrukaren och spannmålsvärdekedjan i fokus. Lantmännen fortsätter att utveckla sina lantbruksnära affärer i partnerskap med lantbrukarna.

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

Världens växande befolkning och Kinas ökande medelklass förväntas fortsatt driva efterfrågan på jordbruksråvaror. Detta skapar nya möjligheter att förstärka utvecklingen av divisionernas affärer.

Division Lantbruk har fokus på att utveckla den internationella affären med spannmålet i centrum där intresseinnehaven kring Östersjön har en central roll. I den svenska lantbruksaffären är en kundnära affärsutveckling med lantbruksföretaget i centrum avgörande.

Division Maskins marknader för lantbruksmaskiner bedöms fortsätta att minska medan marknaderna för anläggningsmaskiner är fortsatt stabila. Lantbrukskunderna i Sverige, Danmark och anläggningskunderna i Baltikum förväntas ha en fortsatt avvaktande hållning till nyinvesteringar. Kunderna prioriterar högt utnyttjande av befintliga maskiner och såväl

efterfrågan på 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.

Division Energis marknadsförutsättningar fortsätter att förbättras och efterfrågan på etanol med hög klimatprestanda i Tyskland förväntas bestå. Lantmännen Agroetanols utvecklingsprojekt kring nya produkter och marknader, såsom etanolbaserat drivmedel för anpassade dieselmotorer och olika applikationer avseende teknisk sprit, fortsätter. Spannmål är huvudråvaran, men arbetet fortsätter med att komplettera råvarubasen med alternativa råvaror som till exempel brödreter. Utsikterna för fortsatt tillväxt bedöms som goda för Lantmännen Reppe och Lantmännen Aspen.

Division Livsmedel arbetar med att ytterligare förstärka och fokusera på innovation och affärs- och produktutveckling inom spannmålsvärdekedjan med fokus på hälsa, ekologi och hållbarhet. Den hårda konkurrensen förväntas bestå, bland annat från handelns egna varumärken och från andra leverantörers varumärken. Arbetet med att effektivisera verksamheten fortsätter, liksom utvecklingen av nya produkter och lösningar för att möta konsumenters och kunders efterfrågan och behov. Ett annat viktigt område för framtiden är att kartlägga värdekedjan för råg och rågprodukter, vilket ska leda fram till en tydligare rågstrategi för Lantmännen.

Lantmännen Fastigheter förväntas fortsätta att leverera stabila resultat men marknadshyrorerna i Sverige bedöms avstanna under 2016 på grund av minskad efterfrågan på lokaler.

Koncernens Nettoomsättning och resultat

- ▶ Lantmännens nettoomsättning uppgick till 35 660 MSEK (32 666).
- ▶ Rörelseresultatet minskade till 1 351 MSEK (1 453).
- ▶ Rörelseresultatet justerat för jämförelsestörande poster ökade till 1 351 MSEK (851).
- ▶ Bagerikoncernen Vaasan förvärvades i juni och ingår i nettoomsättningen med 1 913 MSEK.
- ▶ Lantmännen Doggy avyttrades med ett positivt resultat på 110 MSEK.

Nettoomsättning

Lantmännens nettoomsättning uppgick under året till 35 660 MSEK (32 666), en ökning med 9 procent. Omsättningen justerad för förvärvade och avyttrade verksamheter var 6 procent högre än föregående år. Valutaeffekter påverkade årets nettoomsättning positivt med 1 procent.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet i Lantmännen uppgick till 1 351 MSEK (1 453). Resultatet påverkades av poster av jämförelsestörande karaktär med netto 0 MSEK (602). Brutto utgjorde årets jämförelsestörande poster; realisationsvinst vid avyttringen av Lantmännen Doggy 110 MSEK, omstruktureringskostnader inom division Lantbruk -45 MSEK samt kostnader för integration av Vaasans verksamheter -65 MSEK. Föregående års jämförelsestörande poster uppgick till netto 602 MSEK. Justerat för jämförelsestörande poster uppgick rörelseresultatet till 1 351 MSEK (851). Rörelseresultatet justerat för jämförelsestörande poster samt för förvärvade och avyttrade verksamheter uppgick till 1 292 MSEK jämfört med 877 MSEK under föregående år. Resultatet förbättrades inom samtliga divisioner och störst var ökningen inom divisionerna Lantbruk och Energi. Valutakurseffekter påverkade rörelseresultatet med 3 MSEK (7).

Finansnetto och resultat efter finansiella poster

Finansnettot uppgick till -105 MSEK (-111). Finansnettot har under året påverkats av både negativa och positiva faktorer. Nettolåneskulden har ökat i och med förvärvet av Vaasan medan marknadsräntorna har sjunkit. Dessutom har lånestrukturen förändrats, lån med högre räntor har ersatts med lån med lägre räntor. Finansnettot har också påverkats av högre utdelningar och förbättrat valutarresultat. Resultat efter finansiella poster uppgick till 1 246 MSEK (1 342) och justerat för jämförelsestörande poster till 1 246 MSEK (740).

Skatt och resultat efter skatt

Årets skattekostnad uppgick till 156 MSEK (117). Lantmännens skattekostnad påverkas av ej skattepliktiga realisationsresultat samt att utdelningar, inklusive återbäring och efterlikvid, från Lantmännen ek för år skattemässigt avdragsgilla.

Koncernens resultat efter skatt uppgick till 1 090 MSEK (1 255), varav 1 088 MSEK (1 217) avser medlemmarna i den ekonomiska föreningen och 2 MSEK (8) avser ägare utan bestämmande inflytande (minoritetsägare) i koncernens dotterföretag.

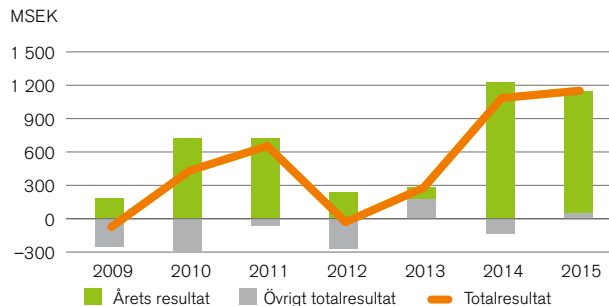
Koncernens poster av jämförelsestörande karaktär *

MSEK	2015	2014
Redovisat rörelseresultat	1 351	1 453
<i>Jämförelsestörande poster i rörelseresultatet:</i>		
Realisationsresultat vid försäljning av verksamheter	110	731
Strukturkostnader, Division Lantbruk	-45	-50
Strukturkostnader, Division Livsmedel	-	-79
Strukturkostnader, Vaasan-förvärvet ¹⁾	-65	-
Summa jämförelsestörande poster i rörelseresultatet	0	602
Rörelseresultat just. för jämförelsestörande poster	1 351	851
Redovisat resultat efter finansiella poster	1 246	1 342
Jämförelsestörande poster i rörelseresultat enligt ovan	-	602
Resultat efter finansiella poster justerat för jämförelsestörande poster	1 246	740
Årets resultat justerat för jämförelsestörande poster	1 066	595
Avkastning på eget kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	8,7	5,1
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	7,5	5,3

* Se även ▶ not 9.

¹⁾ Varav 41 MSEK redovisas i division Livsmedel.

Koncernens totalresultat



Koncernens Resultaträkning

MSEK	Not	2015	2014
Nettoomsättning	3, 4	35 660	32 666
Övriga rörelseintäkter	4	796	1 187
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete		57	-15
Aktiverat arbete för egen räkning		0	2
Råvaror och förnödenheter		-11 384	-12 312
Handelsvaror		-11 508	-8 894
Personalkostnader	5	-5 169	-4 741
Avskrivningar och nedskrivningar	6	-1 222	-1 103
Övriga rörelsekostnader	7	-5 982	-5 439
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	15	103	102
Rörelseresultat	9, 10	1 351	1 453
Finansiella intäkter	8	106	118
Finansiella kostnader	8	-211	-229
Resultat efter finansiella poster		1 246	1 342
Skatt	11	-156	-117
Årets resultat		1 090	1 225
Årets resultat hänförligt till:			
Medlemmar i den ekonomiska föreningen		1 088	1 217
Innehav utan bestämmande inflytande		2	8

Koncernens Rapport över totalresultat

MSEK	Not	2015	2014
Årets resultat		1 090	1 225
Övrigt totalresultat	21		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>	24		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner		211	-313
Skatt på aktuariella vinster och förluster		-46	70
Summa		165	-243
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>			
Finansiella tillgångar som kan säljas, netto före skatt		13	24
Kassaflödessäkringar, netto före skatt		62	7
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet		-189	182
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt		56	-174
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras		-34	37
Summa		-92	76
<i>Andel i övrigt totalresultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden</i>			
Poster som kommer att omklassificeras till resultatet		-12	27
Summa		-12	27
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		61	-140
Summa totalresultat		1 151	1 085
Summa totalresultat hänförligt till:			
Medlemmar i den ekonomiska föreningen		1 149	1 077
Innehav utan bestämmande inflytande		2	8

Utveckling per affär (För full segmentsredovisning se not 3)

MSEK	Division Lantbruk		Division Maskin		Division Energi ¹⁾		Division Livsmedel ³⁾		Lantmännen Fastigheter ¹⁾		Lantmännen koncernen	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Nettoomsättning	10 907	10 337	10 323	9 484	2 874	2 985	13 073	11 180	454	470	35 660	32 666
Rörelseresultat	192	6	255	181	218	61	692	442	314	223	1 351	1 453
Avkastning på operativt kapital, %	4,6	0,1	14,0	8,6	19,2	5,2	6,7	5,7	20,1	15,6	7,5	9,1
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	237	56	255	181	218	61	733	521	187 ²⁾	168 ²⁾	1 351	851
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	5,7	1,4	14,0	8,6	19,2	5,2	7,1	6,7	12,0 ²⁾	11,7 ²⁾	7,5	5,3

¹⁾ Lantmännens Värmeverksamhet ingår från och med 2015 i Lantmännen Fastigheter, 2014 års siffror har justerats.

²⁾ Avser rörelseresultat och avkastning på operativt kapital exklusive fastighetsförsäljningar.

³⁾ Vaasan ingår i divisionen från och med juni 2015. Intresseföretaget Scandi Standard ingick i divisionen till och med maj 2014.

Division Lantbruk

Division Lantbruks nettoomsättning blev något högre än föregående år och rörelseresultatet justerat för jämförelsestörande poster är högre än föregående år, 237 MSEK (56). Förbättringen beror främst på de fortsatta effektiviserings- och strukturförbättringar som genomförts under året, tillsammans med ett omfattande arbete för att stärka Lantmännens position och kundnärvaro på marknaden. Produktionskostnaderna har under 2015 fortsatt att minska. Årets stora skörd har till viss del också bidragit, genom ökade volymer i främst spannmålsaffären.

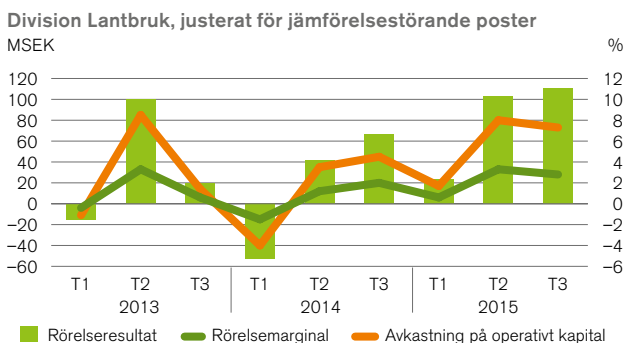
2015 års svenska skörd var den största på mycket länge: totalt levererades 2,7 miljoner ton till Lantmännens spannmålsmottagningar, vilket är nästan 500 000 ton mer än förra året. Lantmännens skördarbete har fungerat väl med generell nöjda kunder och leverantörer, vilket visar att Lantmännen har kapacitet att på ett bra sätt hantera även mycket stora spannmålsvolymer.

Utsädes- och fröområdet visar en stabil utveckling, och försäljningen av utsäde till nästa år har påbörjats under tredje kvartalet med gott resultat. Foderaffären har också utvecklats positivt under året, inte minst tack vare en lyckad lansering av nytt Nöförsortiment, som mottagits väl. Det nya sortimentet ger högre fodereffektivitet, vilket bidrar till bättre förutsättningar

för lönsam mjölkproduktion. Även handelsvaruaffären utvecklades stabilt, med god försäljning av gödsel under tredje kvartalet.

Scandagra Group, divisionens delägda innehav i Baltikum, utvecklas mycket positivt med ökade marknadsandelar och nya kunder.

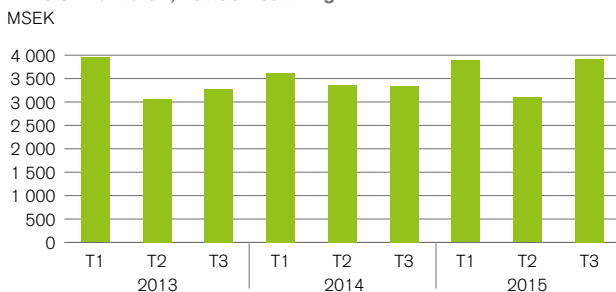
Resultatutvecklingen i HaGe Kiel, Lantmännens delägda bolag i Tyskland, är svagare än förväntat. Flera initiativ genomförs för att öka effektiviteten och minska bolagets kostnads massa, och under hösten 2015 har bland annat en ny ledning tillträtt.



Lantbruksnära verksamheter

MSEK	Lantmännen Lantbruk Sverige		Lantmännen Maskin Sverige	
	2015	2014	2015	2014
Nettoomsättning	10 798	10 097	3 137	2 955
Rörelseresultat	96	-42	-10	-38
Avkastning på operativt kapital, %	3,2	-1,5	-1,2	-4,6
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	141	8	-10	-38
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	4,7	0,3	-1,2	-4,6

Division Lantbruk, nettoomsättning



Arbetet med att implementera Lantmännens långsiktiga strategi, Strategi 2020, i division Lantbruk fortsätter som planerat. Särskilt starkt fokus läggs vid att bidra till värdeskapande i det svenska lantbruket. Viktiga områden är fortsatta satsningar på att ytterligare stärka kundnärligheten i säljorganisationen, samt att förenkla hela affärsprocessen för Lantmännens kunder inom samtliga verksamhetsområden.

Division Maskin

Division Maskins nettoomsättning blev högre än föregående år. Rörelseresultatet uppgår till 255 MSEK (181), vilket är en ökning jämfört med föregående år.

Traktormarknaden i Norden är fortsatt vikande. I Sverige minskade den totala traktorförsäljningen under 2015 med 6 procent jämfört med föregående år – och under de senaste tre åren har marknaden totalt minskat med cirka 30 procent. I Danmark minskade marknaden under 2015 med 5 procent från året innan, och i Norge minskade marknaden med cirka 2 procent.

För att motverka effekterna av marknadsnedgången har samtliga verksamheter genomfört ett omfattande arbete med att öka effektiviteten och stärka tillgängligheten gentemot kunderna, vilket är en starkt bidragande orsak till det förbättrade ekonomiska resultatet. Lantmännen bibehåller sin ledande position på den krympande svenska marknaden, och Valtra var under 2015 åter marknadsledande med en marknadsandel på

cirka 24 procent. Samarbetet som inleddes med ett flertal fristående verkstäder i Sverige under andra tertiet, som innebär att verkstäderna erbjuder reservdelar från Lantmännen till alla tillverkarens modeller, har mottagits väl.

Under tredje tertiet tecknades avtal om ett fördjupat samarbete med maskintillverkaren AGCO i Skandinavien; avtalet innebär bland annat att Lantmännen kommer att ta över importansvaret för hela Massey Fergusons produktsortiment, med bibehållet distributionsnät av privata återförsäljare i hela landet. Utöver Massey Ferguson och Valtra kommer Lantmännen även att kunna erbjuda sina kunder hela Fendts produktsortiment. Det nuvarande avtalet med Claas kommer inte att förlängas när avtalstiden löper ut – i Norge 2016, och i Sverige och Danmark 2018. Under tredje tertiet tecknade Lantmännen även avtal om att överta Kalmar Lantmäns maskinverksamhet från och med den 1 januari 2016.

I december mottog Lantmännen Maskin en större order från svenska försvaret, som omfattar 38 stycken Valtra N-traktorer.

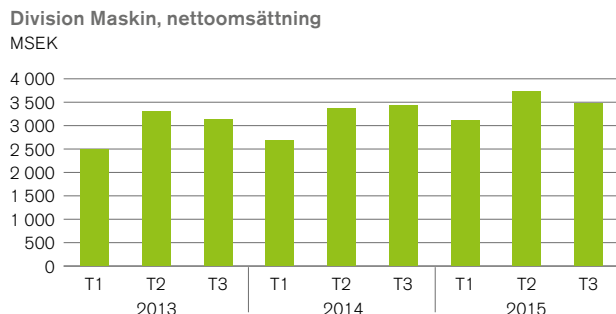
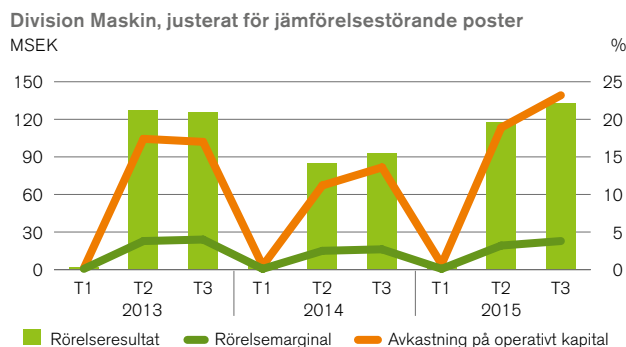
Swecon fortsätter att utvecklas positivt – särskilt i Sverige, där marknaden för anläggningsmaskiner har återhämtat sig snabbare än väntat. Detta förklaras delvis av att kunder har inväntat lanseringen av nya maskinmodeller, men även av flera nystartade infrastruktur- och byggprojekt, framförallt i storstadsområdena. Swecons verksamhet med begagnade reservdelar i Sverige, som påbörjades under andra tertiet, har hittills fallit väl ut: att återanvända begagnade reservdelar bidrar till lägre reservdelskostnader för ägare till äldre maskiner och är positivt ur hållbarhetssynpunkt. Den tyska marknaden är fortsatt stabil, även om konkurrensen har fortsatt att hårdna. Swecons verksamhet i Baltikum fortsätter att utvecklas enligt plan.

Smörjmedelsverksamheten i Agro Oil har under året fördjupat sitt samarbete med Lantmännen Maskin och Swecon, bland annat för att bättre kunna koordinera säljaktiviteter och öka närheten till kunderna.

Division Energi

Division Energis nettoomsättning var i nivå med föregående år. Rörelseresultatet uppgick till 218 MSEK (61) vilket är högre än föregående år. Det högre resultatet förklaras främst av en kraftig resultatförbättring i Lantmännen Agroetanol. Även Lantmännen Aspen och Lantmännen Reppe har utvecklats positivt.

Lantmännen Agroetanol har kontinuerligt förbättrat sitt resultat under året. De nya tyska styrmedlen för biodrivmedel, som infördes tidigare under året och premierar miljönytta framför volymer, har varit starkt bidragande: en ökad andel av den producerade etanolen säljs nu på den tyska marknaden, där efterfrågan på Agroetanols hållbara etanol har fortsatt att öka. Ett intensivt arbete har också genomförts för att minska kostnader, använda alternativa råvaror och ta tillvara biprodukter från etanoltillverkningen. Försäljningen av Agro Cleanpower 95, ett etanoldrivmedel för bussar och lastbilar, har ökat under året.





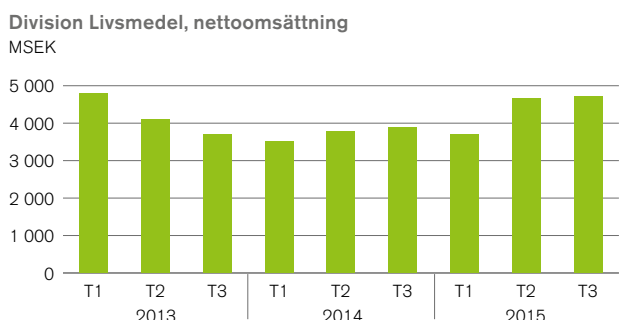
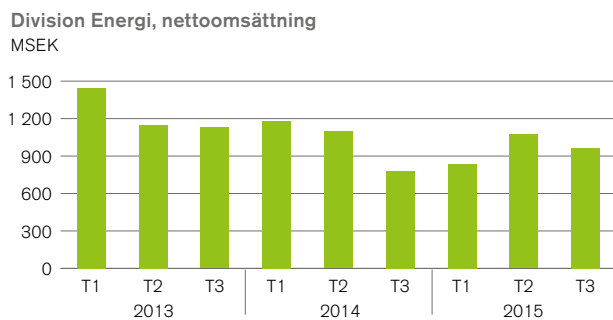
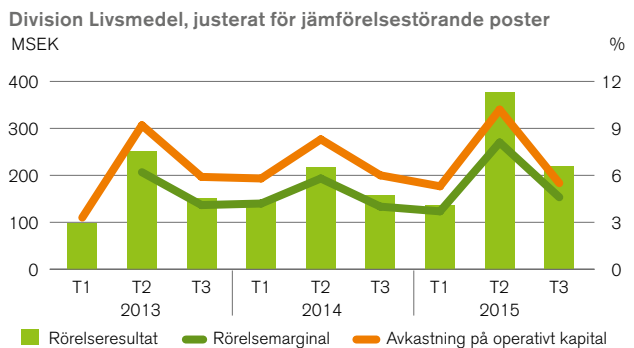
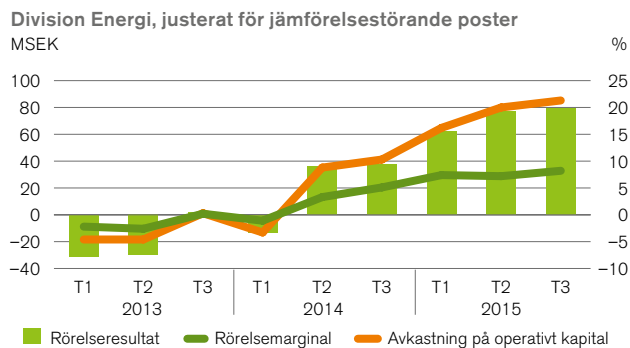
Lantmännen Reppe återkom snabbt i full produktion efter den explosion som inträffade på en av bolagets anläggningar i maj, och anläggningen producerar återigen för full kapacitet. Satsningen på mer högförädlade produkter har fortsatt som planerat, med gott resultat – och försäljning av stärkelse till pappersindustrin har påbörjats under året.

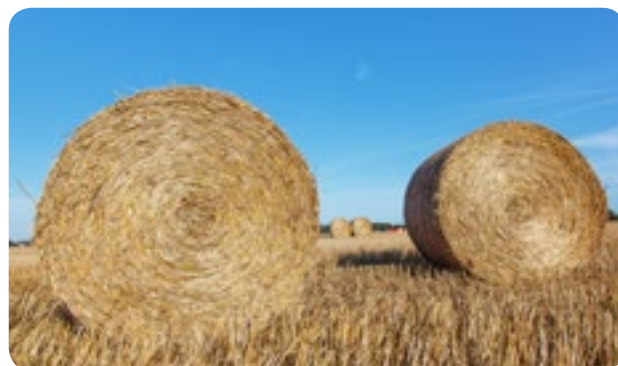
Lantmännen Aspen levererar fortsatt ett gott resultat, och har ytterligare ökat sin försäljning jämfört med föregående år, framförallt genom en lyckad kundbearbetning och satsningar på tillväxt på ett flertal marknader. Sverige, Holland, Norge och Danmark hör till de marknader som har uppvisat störst tillväxt under året.

Division Livsmedel

Division Livsmedels nettoomsättning var högre än föregående år, vilket framförallt beror på förvärvet av bagerikongcernen Vaasan, som ingår i divisionen sedan juni 2015. Divisionens rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster är högre än föregående år: 733 MSEK (521), vilket främst förklaras av fortsatta resultatförbättringar i Lantmännen Unibake, samt att resultatet från Vaasan har tillkommit.

Divisionens sammansättning har förändrats avsevärt under 2015: dels genom förvärvet av Vaasan, som genomfördes i juni – och dels genom avyttringen av Lantmännen Doggy, som också genomfördes under sommaren. Integrationen av Vaasans





verksamhet i Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake har gått mycket bra.

Lantmännen Cerealia utvecklas stabilt, och har under året påbörjat ett antal satsningar för framtiden: bland annat genom investeringar i Strängnäs valskvarn och pannkaksverksamheten i Laholm. Starkt fokus har också lagts vid innovativa kunderbjudanden och produktutveckling, med flera nya produktanslagningar som resultat. Några exempel är Raw Food-konceptet ”Go Raw” och nötbaserade smoothies från GoGreen, svenskodlade bönor samt Kungsörns nya vetemjöl som minskar klimatpåverkan genom hela kedjan från jord till bord med upp till 20 procent. Under hösten beviljades Lantmännen även importtillstånd för bearbetade havreprodukter av kinesiska myndigheter, vilket innebär en möjlighet för ytterligare tillväxt på en ny marknad för Cerealia.

Lantmännen Unibake har ytterligare stärkt sitt resultat under året, med stora resultatförbättringar främst i den internationella verksamheten. Kontinuerliga förbättringar har skett i verksamheterna under året, bland annat genom ökad produktionseffektivitet och lägre inköpskostnader. Det högre resultatet förklaras även av att majoriteten av tillväxten sker i mer högförädlade kategorier och länder med högre marginaler.

I oktober togs det första spadtaget i bygget av ett nytt, modernt bageri i Nowa Sól, Polen, som kommer att innefatta tre högeffektiva produktionslinjer. I juni inträffade en brand i

Unibakes produktionsanläggning i Londerzeel, Belgien, som totalförstörde bageriet. Trots branden har Unibake lyckats säkra leveranser till kunder – och anläggningen var försäkrad för egendomsskada och kostnader för produktionsavbrott. Ett nytt, högmodernt bageri kommer att återuppbyggas under 2016.

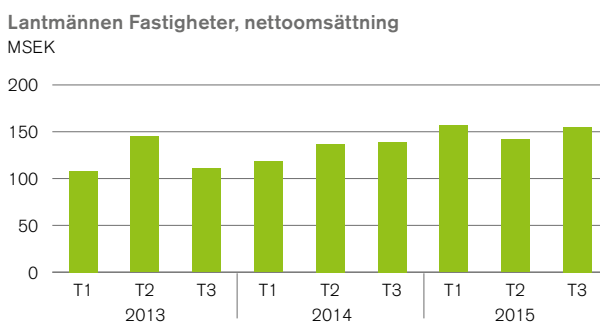
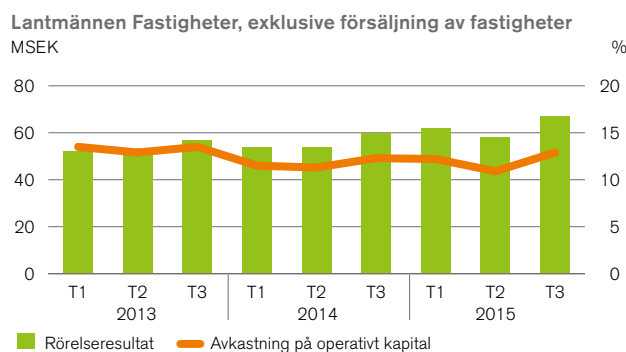
Lantmännen Fastigheter

Nettoomsättningen i Lantmännen Fastigheter är i nivå med föregående år. Rörelseresultatet inklusive fastighetsförsäljningar är 314 MSEK (223). Rörelseresultatet, exklusive resultat från försäljning av fastigheter uppgick till 187 MSEK (168). Det högre resultatet förklaras dels av att andelen extern uthyrning ökat jämfört med förra året, och dels av att resultatet från värmeverksamheten är något bättre än föregående år.

Ett flertal fastighetsaffärer har genomförts under året: bland annat har de industrifastigheter i Vårgårda där Doggys verksamhet bedrivs sålts i samband med avyttringen av Doggy, och en livsmedelsfastighet i Avesta har förvärvats. Dessutom har ett fastighetsbolag med en industrifastighet i Valla sålts.

Under året invigdes en ny, hållbar energianläggning på Lantmännen Maskin i Uppsala, som utnyttjar solenergi för att förse lokalerna med el.

Värmeverksamheten inom Lantmännen Fastigheter utvecklas positivt, och fortsätter sin satsning på att attrahera nya abonnenter.



Koncernens Balansräkning

MSEK	Not	2015 31 dec	2014 31 dec
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	12	7 113	6 612
Förvaltningsfastigheter	13	586	566
Goodwill	14	4 424	2 915
Övriga immateriella anläggningstillgångar	14	2 782	752
Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden	15	1 690	1 512
Överskott i fonderade pensionsplaner	24	14	-
Finansiella anläggningstillgångar	16	697	918
Uppskjutna skattefordringar	11	371	322
Övriga anläggningstillgångar	17	8	10
Summa anläggningstillgångar		17 685	13 607
Omsättningstillgångar			
Varulager	18	5 545	5 379
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	19	5 407	4 723
Kortfristiga räntebärande tillgångar	20	174	345
Aktuella skattefordringar	11	18	19
Likvida medel	20	1 252	3 058
Summa omsättningstillgångar		12 396	13 524
SUMMA TILLGÅNGAR		30 081	27 131

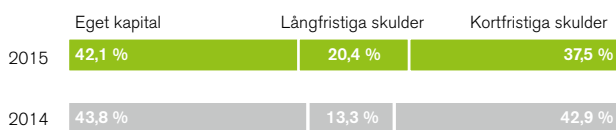
MSEK	Not	2015 31 dec	2014 31 dec
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Medlemsinsatser		2 146	1 977
Övrigt tillskjutet kapital		2 775	2 625
Reserver		-169	-65
Balanserade vinstmedel		7 908	7 322
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen		12 660	11 859
Innehav utan bestämmande inflytande		21	17
Summa eget kapital	21	12 681	11 876
Långfristiga skulder			
Långfristiga räntebärande skulder	22, 23	4 897	2 600
Avsättningar för pensionsförpliktelser	24	360	517
Uppskjutna skatteskulder	11	612	200
Övriga långfristiga avsättningar	25	227	227
Övriga långfristiga skulder	26	39	54
Summa långfristiga skulder		6 135	3 598
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga räntebärande skulder	22, 23	3 230	4 601
Leverantörsskulder och andra rörelse-skulder	27	7 608	6 573
Aktuella skatteskulder	11	73	59
Kortfristiga avsättningar	25	354	424
Summa kortfristiga skulder		11 265	11 657
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		30 081	27 131

Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser, se not 33.

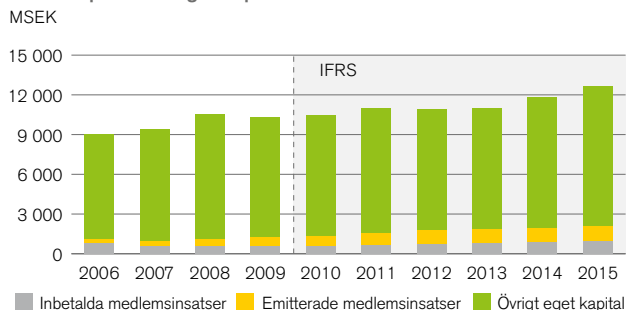
Utveckling av Koncernens Tillgångar



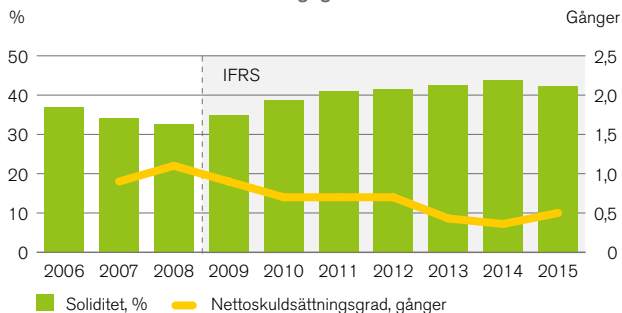
Utveckling av Koncernens Eget kapital och skulder



Insatskapital och eget kapital



Soliditet och nettoskudsättningsgrad



- Soliditeten uppgick till 42,2 procent (43,8)
- Avkastningen på eget kapital var 8,9 procent (10,6)
- Avkastningen på operativt kapital var 7,5 procent (9,1)
- Koncernens genomsnittliga operativa kapital ökade till 18 077 MSEK (15 916) som en effekt av Vaasanförvärvet.
- Kapitalomsättningshastigheten uppgick till 1,8 (2,1)

Förvärvet av Vaasan har haft en stor påverkan på balansräkningen. Förvärvade tillgångar och skulder i Vaasan utgjordes av goodwill 1 677 MSEK, övriga immateriella tillgångar 2 155 MSEK, materiella tillgångar 813 MSEK, likvida medel 247 MSEK och övriga nettotillgångar -433 MSEK.

Tillgångar och investeringar

Balansomslutningen uppgick vid årsskiftet till 30 081 MSEK (27 131), en ökning med 2 950 MSEK trots att den svenska kronans värde jämfört med flera av Lantmännens viktiga valutor stärktes under året, vilket minskade värdet på balansposter från utländska dotterföretag.

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 7 113 MSEK jämfört med 6 612 MSEK föregående år. Investeringarna i materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 170 MSEK (1 006) och avser till stor del ersättningsinvesteringar i verksamheterna samt Lantmännen Cerealias investeringar i kvarnen i Strängnäs liksom i en ny pannkakslinje i Laholm.

Årets investeringar i immateriella anläggningstillgångar uppgår till 40 MSEK (20).

Totalt uppgår immateriella anläggningstillgångar till 7 206 MSEK (3 667), det vill säga en ökning med 3 539 MSEK som förklaras av förvärvet av Vaasan.

Omsättningstillgångarna exklusive likvida medel ökade med 678 MSEK, från 10 447 MSEK till 11 144 MSEK, hänförligt till ökade kundfordringar och övriga rörelsefordringar, som en effekt av förvärvet av Vaasan.

Skulder och eget kapital

Koncernens egna kapital uppgick till 12 681 MSEK (11 876) vid årets slut, varav 21 MSEK (17) avsåg andra ägare än

medlemmarna i den ekonomiska föreningen, det vill säga minoritetsintressen i koncernföretag. Årets resultat efter skatt ökade det egna kapitalet med 1 090 MSEK (1 225) samtidigt som utdelningar och förändringar i den ekonomiska föreningens insatskapital minskade eget kapital med 348 MSEK (237).

Poster som redovisas via Övrigt totalresultat, till exempel omvärderingseffekter ökade det egna kapitalet med 61 MSEK (-140).

Koncernens nettolåneskuld uppgick vid utgången av året till 6 476 MSEK (3 674), en ökning med 2 802 MSEK, främst som en effekt av förvärvet av Vaasan. Sammansättningen av nettolåneskulden har förändrats, bland annat emitterades obligationer med 1 250 MSEK genom ett MTN program samt att förlagsandelar emitterades med 250 MSEK.

Koncernens betalningsberedskap uppgick vid årets slut till 4 064 MSEK (3 932) och beräknas utifrån Lantmännens gällande låneavtal och de villkor som ingår i dessa. Vid utgången av 2015 låg Lantmännen inom ramen för de lånevillkor som är knutna till befintliga låneavtal.

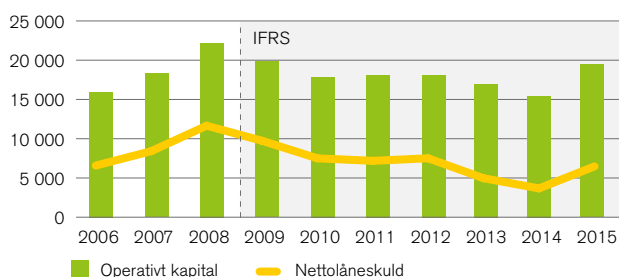
Soliditeten uppgick till 42,2 procent vid årets slut (43,8).

Nettolåneskuld

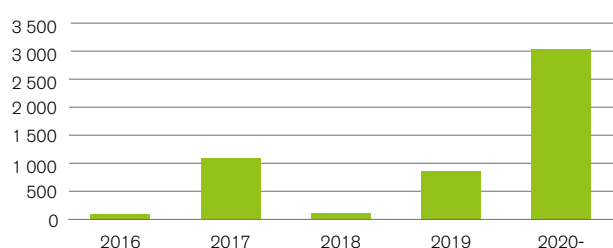
MSEK	2015	2014
Skulder till kreditinstitut	3 244	3 474
Emitterade värdepapper, MTN lån	1 245	-
Sparmedel och kapitalkonto, medlemmar med flera	3 152	3 204
Pensionsskulder	360	517
Förlagsandelar	250	-
Övriga räntebärande skulder	236	524
Totala räntebärande skulder	8 487	7 719
Överskott i fonderade pensionsplaner	14	-
Övriga räntebärande tillgångar	746	987
Korta placeringar, löptid kortare än 3 månader	261	2 094
Kassa och bank	990	964
Totala räntebärande tillgångar	2 011	4 045
Koncernens nettolåneskuld	6 476	3 674

Aktier som innehas ur ett operativt verksamhetsperspektiv ingår i balansräkningens finansiella anläggningstillgångar men inkluderas inte i nettolåneskulden utan ingår i koncernens operativa kapital. Värdet uppgick till 125 MSEK 2015 och 276 MSEK 2014.

Operativt kapital och nettolåneskuld
MSEK



Förfalloprofil, räntebärande finansiella skulder
Inklusive framtida ränteinbetalningar, MSEK



Koncernens **Kassaflödesanalys**

MSEK	Not	2015	2014
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		1 351	1 453
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾		983	166
		2 334	1 619
Betalda finansiella poster, netto	34:1	-76	-180
Betald skatt		-99	-77
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		2 159	1 362
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av varulager		-151	-165
Förändring av rörelsefordringar		-318	265
Förändring av rörelseskulder		477	305
		8	405
Kassaflöde från den löpande verksamheten		2 167	1 767
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av verksamheter	34:2	-4 381	-338
Avyttringar av verksamheter	34:3	227	1 403
Investering i materiella anläggningstillgångar	34:4	-1 216	-1 006
Investering i immateriella anläggningstillgångar		-40	-81
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		445	390
Förändring av finansiella placeringar		124	-58
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-4 841	310
Kassaflöde före finansieringsverksamheten		-2 674	2 077
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Förändring av låneskulder	34:5	1 194	-1 069
Inbetalt insatskapital		123	138
Återbetalt insatskapital		-104	-64
Utbetald utdelning		-314	-304
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		899	-1 299
Årets kassaflöde		-1 775	778
Likvida medel vid årets början		3 058	2 295
Kursdifferens i likvida medel		-31	-15
Likvida medel vid årets slut	34:6	1 252	3 058

¹⁾ MSEK		2015	2014
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet			
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar		1 222	1 103
Resultatandelar i joint venture/intresseföretag		-86	-86
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter		-190	-801
Övriga poster		37	-50
Summa		983	166

- Positivt kassaflöde från den löpande verksamheten uppgående till 2 167 MSEK (1 767)
- Kassaflöde från investeringsverksamheten -4 841 MSEK (310)
- Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till -2 674 MSEK (2 077)

Kassaflöde från den löpande verksamheten

Det kassamässiga rörelseöverskottet, det vill säga kassaflödet före förändringar i rörelsekapital, gav ett positivt utfall på 2 159 MSEK (1 362). Kassaflödet från förändringar i rörelsekapitalet uppgick till 8 MSEK (405). Minskningen jämfört med föregående år främst hänförligt till ökade rörelsefordringar.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick därmed till 2 167 MSEK (1 767).

Kassaflöde från investeringsverksamheten

Förvärv av verksamheter uppgick till -4 381 MSEK (-338) främst hänförligt till förvärvet av Vaasan. Avyttring av verksamheter gav ett positivt kassaflöde med 227 MSEK (1 403), hänförligt till försäljningen av Lantmännen Doggy AB. Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar blev något högre än föregående år och uppgick till -1 256 MSEK (-1 087). Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar gav ett positivt kassaflöde med 445 MSEK (390), främst hänförligt till försäljning av uthyrningsmaskiner inom division Maskin samt försäljning av fastigheter.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick därmed till -4 841 MSEK jämfört med 310 MSEK föregående år.

Kassaflöde före finansieringsverksamheten

Kassaflöde före finansieringsverksamheten uppgick till -2 674 MSEK (2 077). Förändringen förklaras primärt av Vaasanförvärvet.

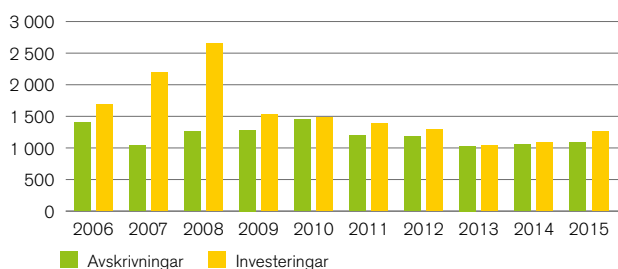
Kassaflöde från finansieringsverksamheten

Finansieringsverksamheten gav ett kassaflöde på 899 MSEK (-1 299), främst hänförligt till ökning av låneskulder med 1 194 MSEK för finansieringen av Vaasanförvärvet. Sammansättningen av nettolåneskulden har förändrats, bland annat emitterades obligationer med 1 250 MSEK genom ett MTN program samt att förlagsandelar emitterades med 250 MSEK. Av utbetald utdelning på -314 MSEK (-304) utgjorde -178 MSEK (-171) utbetald insatsutdelning och -135 MSEK (-129) utbetald återbäring och efterlikvid till medlemmar i den ekonomiska föreningen.

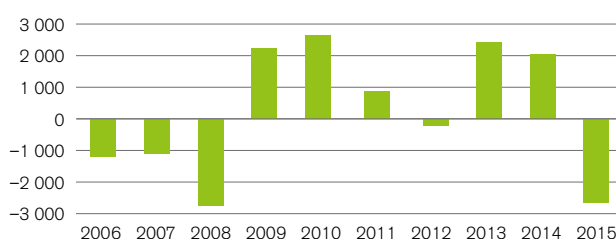
Årets kassaflöde

Årets kassaflöde uppgick till -1 775 MSEK (778), och koncernens likvida medel vid utgången av året uppgick därmed till 1 252 MSEK (3 058).

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 2014		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
Utköp minoritet, bland annat Swecon AB		-	-	-	-	0	-16	-16
Utgående balans den 31 december 2014	21	1 977	2 625	-65	7 322	11 859	17	11 876
Årets resultat		-	-	-	1 088	1 088	2	1 090
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-	-	-104	165	61	-	61
Summa totalresultat		0	0	-104	1 253	1 149	2	1 151
Värdeöverföringar till ägare		150	150	-	-667	-367	-	-367
Av medlemmar inbetalt insatskapital		123	-	-	-	123	-	123
Till medlemmar utbetalt insatskapital		-104	-	-	-	-104	-	-104
Förvärv av minoritetsandelar i CropTailor AB m.m.		-	-	-	-	0	2	2
Utgående balans den 31 december 2015	21	2 146	2 775	-169	7 908	12 660	21	12 681

Ytterligare information om det egna kapitalet finns i anslutning till rapporten över moderföretagets förändring i eget kapital på ► sid 85 samt i not 21.

Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK	2015	2014
Insatskapital, inbetalt	986	931
Insatskapital, emitterat	1 160	1 046
Övrigt eget kapital	10 514	9 882
Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	12 660	11 859

Moderföretaget Lantmännen ek för

Verksamhet

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

Medlemsinformation

Antalet medlemmar per den 31 december 2015 uppgick till 27 032 (28 617). Återbetalning av insatskapital under 2016 beräknas uppgå till 56 MSEK (104).

Nettoomsättning och rörelseresultat

Nettoomsättningen uppgick till 11 267 MSEK (10 602).

Rörelseresultatet för året uppgick till -97 MSEK (-180). Det förbättrade rörelseresultatet jämfört med föregående år är bland annat en effekt av förbättrat resultat i Lantbruk samt lägre omkostnader.

Resultat efter finansiella poster

Resultat efter finansiella poster uppgick till 844 MSEK (-320).

Finansnettot uppgick till 941 MSEK (-140). I finansnettot ingår utdelningar med 917 MSEK (20), främst från Lantmännen Kycklinginvest AB och Lantmännen SW Seed AB. Finansnettot påverkas även av ett valutaresultat på 53 MSEK (-196), främst till följd av en starkare svensk krona.

Investeringar

Årets investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 415 MSEK (215) där ökningen jämfört med 2014 utgörs av koncerninternt förvärv av varumärke.

Förlagsandelar

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. Tidigare emitterade förlagsandelar på 56 MSEK förföll den 30 december 2014.

Soliditet

Soliditeten vid utgången av året uppgick till 44,1 procent (43,5).

Personal

Medelantalet anställda uppgick till 1 049 (1 161).

VINSTDISPOSITION

Återbäring och efterlikvid

Styrelsen har beslutat att lämna 2,0 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 2,0 procent (1,5) på levererad spannmål, oljeväxter och vallfrö. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 189 MSEK (135).

Återbäring och efterlikvid redovisas i moderföretagets resultaträkning. I koncernredovisningen 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 193 MSEK (178).

Insatsemission

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om insatsemission med 50 MSEK (150). Emissionskapitalet fördelas med 75 procent baserat på medlemmarnas inbetalda och emitterade insatskapital och med 25 procent på medlemmarnas insatsgrundande omsättning med föreningen under 2015.

Sammantaget uppgår föreslagen insatsutdelning och insatsemission därmed till 11 procent (17) av föreningens insatskapital.

Förlagsandelar

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om att utdelning på förlagsandelar ska utgå med 6,5 procent (9), totalt 16 MSEK (5) i enlighet med villkoren i erbjudandet för förlagsandelarna.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår därmed att moderföretagets disponibla vinstmedel 6 912 580 TSEK disponeras på följande sätt:

Insatsutdelning	193 149 TSEK
Insatsemission	50 000 TSEK
Utdelning på förlagsinsatser	15 627 TSEK
Avsätts till reservfond	120 000 TSEK
Balanseras i ny räkning	6 533 804 TSEK
Summa	6 912 580 TSEK

Till följd av att det bedrivs handel med emissionsinsatser är dagen då innehavet ger rätt till utdelning, i form av insatsutdelning, satt till dagen för föreningsstämman, den 12 maj 2016.

Utdelning är beräknad utifrån medlemsregistret så som det var uppdaterat per 31 december 2015. Belopp för insatsutdelning kan komma att ändras till följd av ändringar i medlemsregistret fram till och med 12 maj 2016.

Årsredovisningen för 2015 framläggs för beslut på ordinarie föreningsstämma den 12 maj 2016.

Moderföretagets Resultaträkning

MSEK	Not	2015	2014
Nettoomsättning, extern		9 209	8 765
Nettoomsättning, koncernintern		2 058	1 837
Nettoomsättning, totalt	35	11 267	10 602
Förändring av produkter i arbete, färdiga varor samt pågående arbeten för annans räkning		165	-86
Aktiverat arbete för egen räkning		0	1
Övriga rörelseintäkter	35	198	251
		11 630	10 768
Rörelsens kostnader			
Råvaror och förnödenheter		-7 518	-6 667
Handelsvaror		-1 742	-1 676
Övriga externa kostnader	36	-1 511	-1 582
Personalkostnader	5	-803	-872
Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-153	-151
Summa rörelsens kostnader		-11 727	-10 948
Rörelseresultat	37,40	-97	-180
Resultat från finansiella poster			
Resultat från andelar i koncernföretag	38	934	26
Resultat från andelar i joint venture/intresseföretag	38	17	0
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	39	-90	-20
Ränteutgifter från koncernföretag		236	234
Övriga ränteutgifter och liknande resultatposter		76	123
Räntekostnader till koncernföretag		-57	-86
Övriga räntekostnader och liknande resultatposter		-228	-221
Valutareultat på finansiella poster	40	53	-196
Summa finansiella poster		941	-140
Resultat efter finansiella poster		844	-320
Återbäring och efterlikvid ¹⁾		-189	-137
Bokslutsdispositioner	48	-	0
Koncernbidrag, erhållna		883	443
Koncernbidrag, lämnade		-21	-117
Resultat före skatt		1 517	-131
Skatt på årets resultat	41	-122	31
ÅRETS RESULTAT		1 395	-100

¹⁾ Det verkliga utfallet för 2013 års återbäring och efterlikvid blev 2 MSEK högre än avsatt belopp 2013. Skillnaden kostnadsfördes 2014.

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

Moderföretagets Balansräkning

MSEK	Not	2015 31 dec	2014 31 dec	MSEK	Not	2015 31 dec	2014 31 dec
TILLGÅNGAR				EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Anläggningstillgångar				Eget kapital			
Immateriella anläggningstillgångar	42	478	185	Bundet eget kapital			
Immateriella anläggningstillgångar		478	185	Insatser		2 146	1 977
				Förlagsinsatser		250	0
				Bundna reserver		2 775	2 625
Materiella anläggningstillgångar	43					5 171	4 602
Byggnader och mark		258	251	Fritt eget kapital			
Förvaltningsfastigheter	44	50	52	Balanserade vinstmedel		5 518	6 101
Maskiner och andra tekniska anläggningar		454	490	Årets resultat		1 395	-100
Övriga anläggningstillgångar		101	124			6 913	6 001
		863	917	Summa eget kapital		12 084	10 603
Finansiella anläggningstillgångar				Obeskattade reserver	48	311	311
Andelar i koncernföretag	45	7 561	6 843	Avsättningar			
Andelar i joint venture/intresseföretag	15	1 183	1 063	Avsättningar för pensioner	49	5	4
Fordringar hos koncernföretag		667	1 066	Övriga avsättningar	50	136	160
Fordringar hos joint venture/intresseföretag		3	31	Summa avsättningar		141	164
Övriga långfristiga finansiella tillgångar		110	259	Långfristiga skulder			
Uppskjuten skattefordran	41	179	301	Långfristiga räntebärande skulder		4 407	2 381
Andra långfristiga tillgångar		0	0	Övriga långfristiga skulder		42	62
		9 703	9 563	Summa långfristiga skulder		4 449	2 443
Summa anläggningstillgångar		11 044	10 665	Kortfristiga skulder			
Omsättningstillgångar				Kortfristiga räntebärande skulder		-	1 000
Varulager	46	2 270	2 252	Leverantörsskulder		2 029	1 964
Kundfordringar		1 617	1 567	Skulder till koncernföretag		6 308	6 092
Fordringar hos koncernföretag		12 349	8 068	Skulder till joint venture/intresseföretag		32	0
Fordringar hos joint venture/intresseföretag		30	11	Övriga kortfristiga skulder	51	2 081	1 805
Övriga kortfristiga fordringar		151	204	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	52	548	528
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	47	279	189	Summa kortfristiga skulder		10 998	11 389
		16 696	12 291	SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		27 983	24 910
Kortfristiga placeringar		0	1 791	Ställda säkerheter	54	504	492
Kassa och bank		243	163	Ansvarsförbindelser	54	929	982
Summa omsättningstillgångar		16 939	14 245				
SUMMA TILLGÅNGAR		27 983	24 910				

Moderföretagets **Kassaflödesanalys**

MSEK	2015	2014
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Rörelseresultat	-97	-180
Utbetald återbäring och efterlikvid	-135	-129
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	58	149
	-174	-160
Betalda finansiella poster, netto ²⁾	867	2
Betald skatt	0	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	693	-158
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Förändring av varulager	-18	-244
Förändring av rörelsefordringar	-223	116
Förändring av rörelseskulder	259	24
	18	-104
Kassaflöde från den löpande verksamheten	711	-262
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av aktier och andelar samt ägartillskott m.m.	-1 002	-512
Avyttrade verksamheter, återbetalat aktiekapital	202	277
Investering i materiella anläggningstillgångar	-104	-215
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-311	0
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	25	5
Förändring av finansiella anläggningstillgångar	-1 045	2 827
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-2 235	2 382
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	-1 524	2 120
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Betalda koncernbidrag, netto	326	-339
Förändring av låneskulder	-599	-1 456
Inbetalt insatskapital	123	138
Återbetalt insatskapital	-104	-64
Inbetalda/återbetalda förlagsinsatser	250	-56
Utbetald utdelning	-183	-173
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-187	-1 950
Årets kassaflöde	-1 711	170
Likvida medel vid årets början	1 954	1 784
Likvida medel vid årets slut ³⁾	243	1 954
MSEK	2015	2014
¹⁾ Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	153	151
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-95	-2
Summa	58	149
²⁾ Finansiella poster		
Erhållen utdelning	917	20
Erhållen ränta	329	343
Betald ränta	-417	-154
Realiserade valutaresultat	38	-207
Summa	867	2
³⁾ Likvida medel		
Kassa och bank	243	163
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	-	1 791
Summa	243	1 954

Moderföretagets Förändringar i eget kapital

MSEK	Insatskapital	Förlags- insatser	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
Eget kapital 2014-01-01	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
Årets resultat	-	-	-	1 395	1 395
Utbetald utdelning ¹⁾	-	-	-	-183	-183
Inbetalda förlagsinsatser	-	250	-	-	250
Av medlemmar inbetalt insatskapital	123	-	-	-	123
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-104	-	-	-	-104
Vinstdisposition	150	-	150	-300	0
Eget kapital 2015-12-31	2 146	250	2 775	6 913	12 084

¹⁾Insatsutdelning -178 MSEK (-171), utdelning på förlagsandelar -5 MSEK (-2) som i koncernen redovisas som räntekostnad.

Av utbetalt insatskapital avser 24 MSEK (11) återbetalning till följd av ändrade förutsättningar vad gäller enskild medlems insatskyldighet till föreningen, medan 80 MSEK (53) avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen.

Under 2016 beräknas insatskapital på 56 MSEK (104) att återbetalas till medlemmar. 37 MSEK (80) avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen och 19 MSEK (24) avser återbetalning till medlemmar till följd av ändrade förutsättningar vad gäller insatskyldigheten i föreningen.

Medlemmars insatskyldighet till Lantmännen enligt föreningens stadgar, som ännu inte var uppfylld per 2015-12-31 uppgick till 565 MSEK (614).

Insatskapital, MSEK	2015	2014
Inbetalt insatskapital	986	931
Emitterat insatskapital	1 160	1 046
Summa	2 146	1 977

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.

Lantmännenkoncernens verksamhet beskrivs i förvaltningsberättelsen och i not 3, Segmentsredovisning.

Koncernens och moderföretagets årsredovisningar för 2015 ska fastställas av ordinarie föreningsstämma, den 12 maj 2016.

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 även dessa finansiella tillgångar och skulder enligt anskaffningsvärdemetoden. 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 ska tillämpas från 2015

Koncernen och moderföretaget tillämpar i årsredovisningen för 2015 första gången de ändringar av standarder och tolkningsuttalanden som ska tillämpas för räkenskapsår som inleds den 1 januari 2015 eller senare. Ändringarna har inte haft någon väsentlig påverkan på koncernens eller moderföretagets finansiella rapporter.

Standarder, ändringar och tolkningar som ska tillämpas från 2016 eller senare

Ett antal nya och ändrade IFRS har publicerats men ännu inte trätt i kraft. Ingen av dessa har förtidstillämpats av Lantmännen, förutom vad gäller särskild redovisning av poster i övrigt totalresultat som härrör från investeringar som redovisas enligt kapitalandelsmetoden. Nedan beskrivs de IFRS som kan komma att påverka koncernens eller moderföretagets finansiella rapporter. Inga av de övriga nya standarder, ändrade standarder eller IFRIC-tolkningar som har publicerats den 31 december 2015 förväntas ha någon väsentlig påverkan på koncernens eller moderföretagets finansiella rapporter.

IFRS 9 Financial Instruments

IFRS 9 omfattar redovisning av finansiella tillgångar och skulder och ersätter IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering. I likhet med IAS 39 klassificeras finansiella tillgångar i olika kategorier, varav vissa värderas till upplupet anskaffningsvärde och andra till verkligt värde. IFRS 9 inför andra kategorier än de som finns i IAS 39. IFRS 9 inför också en ny modell för nedskrivningar av finansiella tillgångar. Syftet med den nya modellen är bland annat att kreditförluster ska redovisas tidigare än under IAS 39. För finansiella skulder överensstämmer IFRS 9 i stort med IAS 39. För skulder redovisade till verkligt värde ska dock den del av verkligtvärdeförändringen som är hänförlig till den egna kreditrisken redovisas i övrigt totalresultat istället för i resultatet, såvida detta inte orsakar inkonsekvens i redovisningen. Ändrade kriterier för säkringsredovisning kan leda till att fler ekonomiska säkringsstrategier uppfyller kraven för säkringsredovisning enligt IFRS 9 än enligt IAS 39.

IFRS 9 Financial Instruments träder i kraft den 1 januari 2018. EU har dock ännu inte godkänt standarden. Lantmännen kommer med stor sannolikhet inte att förtidstillämpa standarden. Det finns inget beslut om när standarden kommer att tillämpas av koncernen och moderföretaget.

Under kommande år påbörjas en utredning för att utreda hur IFRS 9 kommer att påverka de finansiella rapporterna för koncernen och moderföretaget.

IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers

IFRS 15 ersätter samtliga tidigare utgivna standarder och tolkningar som hanterar intäkter med en samlad modell för intäktsredovisning. Standarden bygger på principen att en intäkt ska redovisas när en utlovad vara eller tjänst överförs till kund, d.v.s. när kunden erhållit kontroll över denna. Detta kan ske över tid eller vid en tidpunkt.

IFRS 15 träder i kraft den 1 januari 2018. EU har ännu inte godkänt standarden. Lantmännen kommer med stor sannolikhet inte att förtidstillämpa standarden.

Under året har koncernen påbörjat utvärderingen av effekterna av standarden och nuvarande bedömning är att IFRS 15 endast i begränsad omfattning kommer att påverka koncernens och moderföretagets redovisning och rapportering.

IFRS 16 Leases

IFRS 16 ersätter IAS 17 från och med 1 januari 2019. Än så länge finns ingen information om när EU beräknas godkänna standarden. Någon utvärdering av effekterna av standarden har ännu inte påbörjats.

IAS 1 Utformning av finansiella rapporter

Till följd av ändringar i IAS 1 har en översyn av innehåll och ordning på lämnade notupplysningar påbörjats. Krav på särredovisning av poster i övrigt totalresultat

fortsättning not 1

som härrör från investeringar som redovisas enligt kapitalandelsmetoden tillämpas från 2015.

Ändrade redovisningsprinciper för moderföretaget

Rådet för finansiell rapporterings rekommendation 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.

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 erlaggs för andelarna. Värdet på den förvärvade nettotillgången, det egna kapitalet i företaget, bestäms utifrån en värdering av förvärvade tillgångar, skulder och eventalförpliktelser till verkliga värden vid förvärvstidpunkten. Dessa verkliga värden utgör koncernens anskaffningsvärden. Överstiger anskaffningsvärdet för andelarna i dotterföretaget det verkliga värdet på det förvärvade företagets identifierbara nettotillgångar redovisas skillnadsbeloppet som koncernmässig goodwill. Huruvida en minoritets andel av goodwill ska värderas och inkluderas som tillgång avgörs för varje enskilt förvärv. Understiger anskaffningsvärdet det slutligen fastställda verkliga värdet på nettotillgångarna redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen.

Samtliga koncerninterna transaktioner, såväl fordringar och skulder som intäkter och kostnader samt realiserade resultat elimineras i sin helhet.

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.

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 redovisar i den valuta som används i den ekonomiska miljön 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.

Forordningar 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

fortsättning not 1

i övrigt totalresultat. Vinster och förluster på rörelsens fordringar och skulder netto redovisas 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 rapporteringen 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 marknadsmissiga villkor.

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången, inklusive effekten av gjorda kassaflödessäkringar avseende investeringsinköp i utländsk valuta. Utgifter för inkörning och intrimning som är nödvändiga för att få tillgången i förutbestämt skick inkluderas i anskaffningsvärdet. Vid stora investeringar, där det totala investeringsvärdet uppgår till minst 300 MSEK och investeringstiden omfattar minst 12 månader, inkluderas ränta under byggnadstiden i tillgångens anskaffningsvärde.

Tillkommande utgifter för en materiell anläggningstillgång ökar anskaffningsvärdet endast om det är troligt att koncernen får framtida ekonomisk nytta av den tillkommande utgiften. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer.

Förvaltningsfastigheter

Förvaltningsfastigheter redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar. Det verkliga värdet på förvaltningsfastigheter anges som tilläggsupplysning, se not 13 och not 42. I koncernen klassificeras fastigheter som till mer än 90 procent hyrs ut till andra än koncernföretag som förvaltningsfastigheter.

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 obestämbar nyttjandeperiod och skrivs därför inte av. Avskrivning på övriga materiella anläggningstillgångar baseras på anskaffningsvärden med avdrag för beräknat restvärde. Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod. Varje del av en större materiell anläggningstillgång, med ett anskaffningsvärde som är betydande i relation till tillgångens sammanlagda anskaffningsvärde och en nyttjandeperiod som väsentligt avviker från resten av tillgången, skrivs av separat.

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperioder prövas minst en gång per år och justeras vid behov.

Följande avskrivningstider tillämpas:

Byggnader	14–100 år
Silor	10–33 år
Fastighetsinventarier	10–25 år
Maskiner, tekniska anläggningar	5–20 år
Inventarier, verktyg	5–15 år
Fordon	5–10 år
Kontorsutrustning	3–10 år

IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

En immateriell anläggningstillgång redovisas när tillgången är identifierbar, koncernen kontrollerar tillgången och den förväntas ge framtida ekonomiska fördelar. Immateriella tillgångar som goodwill, varumärken och kundrelationer identifieras och värderas normalt i samband med företagsförvärv. Utgifter för internt genererade varumärken, kundrelationer liksom internt genererad goodwill, redovisas i resultaträkningen som kostnad då de uppkommer.

Goodwill

Goodwill utgör det värde som anskaffningspriset överstiger verkligt värde med på de nettotillgångar som koncernen förvärvat i samband med ett rörelseförvärv. Värdet på goodwill hänförs till de kassagenererande enheterna inom ett rörelsesegment, som förväntas bli gynnade av det förvärv som gett upphov till goodwill-posten. Goodwill redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade nedskrivningar och testas årligen för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov. Nedskrivning av goodwill återförs inte.

Goodwill som uppstår vid förvärv av intresseföretag inkluderas i redovisat värde på intresseföretaget och nedskrivningstestas som en del av värdet på det totala innehavet i intresseföretaget.

Redovisat resultat från avyttring av ett koncernföretag inkluderar kvarvarande redovisat värde på den goodwill som är hänförlig till den avyttrade enheten.

Varumärken

Värdet på varumärken redovisas till anskaffningsvärde efter eventuella ackumulerade avskrivningar och ackumulerade nedskrivningar. Varumärken med en obestämbar nyttjandeperiod skrivs inte av utan testas årligen vad gäller nedskrivningsbehov, på motsvarande sätt som för goodwill. Varumärken som Lantmännen avser fortsätta använda under överskådlig tid framåt och som har ett anskaffningsvärde på minst 10 MSEK klassificeras som varumärke med obestämbar nyttjandeperiod.

Värdering av varumärken som identifierats i ett företagsförvärv görs enligt Relief from Royalty-metoden.

Varumärken med begränsad nyttjandeperiod skrivs av linjärt under förväntad nyttjandeperiod som varierar mellan 5–15 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 mellan 7 och 15 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,

fortsättning not 1

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 riskpremie i förhållande till verksamhetens närhet till lantbrukaren. Verksamheter nära lantbrukaren har en lägre riskpremie.

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 "Kassaflödessäkring – spannmål".

REDOVISNING OCH VÄRDERING AV FINANSIELLA INSTRUMENT

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar likvida medel, kundfordringar, värdepapper, lånefordringar, derivat, leverantörsskulder, låneskulder, och emitterade värdepapper. Derivatinstrument utgörs bland annat av terminskontrakt och swappar som framförallt utnyttjas för att täcka risker för valutakurs- och råvaruprisförändringar samt exponering för ränterisker. Derivatinstrument redovisas i balansräkningen när avtal träffas. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när faktura har utfärdats. 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 avvecklas.

Klassificering av finansiella instrument

Klassificeringen görs i anslutning till att transaktionen genomförs. Vad gäller kategorierna "Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen" och "Finansiella tillgångar som kan säljas" medger regelverket en viss valfrihet. I dessa fall avgör syftet med innehavet valet av kategori.

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 eller om den vid första redovisningstillfället identifierats som en post värderad till verkligt värde via resultaträkningen. Derivatinstrument med positiva marknadsvärden hänförs till denna kategori om de inte är identifierade som säkringsinstrument. Onoterade aktier och 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 fordran sker om det inträffat händelser som 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 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. Denna kategori innehåller framförallt noterade aktier och räntebärande värdepapper. De finansiella tillgångarna redovisas till verkligt värde och värdeförändringen redovisas via "Övrigt totalresultat" i eget kapital intill dess att tillgången säljs. Om det finns objektiva omständigheter som tyder på att tillgången behöver skrivas ner omklassificeras den förlust som redovisats i övrigt totalresultat till resultaträkningen.

Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen

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

Övriga skulder

Denna kategori inkluderar alla skulder förutom derivatinstrument och redovisas till upplupet anskaffningsvärde. Räntebärande lån redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande det verkliga värdet av vad som erhållits. Transaktionskostnaderna periodiseras över lånens löptid.

fortsättning not 1

Finansiella anläggningstillgångar

Aktier och räntebärande värdepapper som anskaffats med avsikt att stadigvarande innehas i verksamheten, klassificeras som finansiella anläggningstillgångar.

Kortfristiga placeringar

I kortfristiga placeringar ingår placeringar i banker med löptid som vid anskaffningstidpunkten överstigande 3 månader men inte 12 månader, alternativt instrument som är direkt omsättningsbara på marknaden.

Likvida medel

Likvida medel omfattar kassa, omedelbart tillgängliga banktillgodohavanden samt penningmarknadsinstrument med ursprunglig löptid understigande tre månader.

SÄKRINGSREDOVISNING

Säkringsredovisning tillämpas om vissa kriterier, vad gäller dokumentation av säkringsrelationen och dess effektivitet, uppfylls. Större delen av de derivat som används inom Lantmännen har ingåtts för att säkra risker, som till exempel valutarisk. Merparten av de derivatinstrument som innehas av Lantmännen utgör säkringsinstrument som kvalificerar för säkringsredovisning. Finansiella derivatinstrument som är säkringsinstrument säkrar antingen en tillgång eller en skuld, en nettoinvestering i utlandsverksamhet eller är en säkring av en 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 i utlandsverksamhet.

Kassaflödessäkring – generell

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 – spannmål

Hela den skörd av spannmål som Lantmännen köper in enligt avtal för ett skördeår betraktas som ett projekt ur säkringssynpunkt. Projektet startar den 1 juli skördeåret och slutar när 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.

Säkring av nettoinvestering

Säkring av nettoinvesteringar är säkringar som ingås för att minska effekterna av förändringar i värdet på nettoinvesteringen i en utlandsverksamhet som en följd av ändrade valutakurser. Valutakursvinster eller -förluster, som uppstår vid omvärdering av de instrument som används för dessa säkringar, redovisas via "övrigt totalresultat" till det egna kapitalet. Resultatet omklassificeras från eget kapital till resultatet vid avyttring av utlandsverksamheten. Nettoinvesteringar säkras för närvarande genom upplåning och valutaswapar 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.

Moderföretaget

I moderföretaget redovisas finansiella instrument enligt anskaffningsvärde-metoden i enlighet med RFR 2 och där tolkningsvägledning hämtas i K3 regelverket. Detta innebär att derivat redovisas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen. Säkringsredovisning tillämpas

redovisas inte värdeförändringar avseende vare sig den säkrade posten eller säkringsinstrumentet i balansräkningen.

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

I det fall ett finansiellt instrument handlas på en aktiv marknad används noterade priser vid fastställande av verkligt värde. Detta gäller exempelvis råvarutermener och energiderivat.

För onoterade finansiella instrument, eller om marknaden för en viss finansiell tillgång inte är aktiv, fastställs värdet genom tillämpning av vedertagna värderingstekniker. Lantmännen gör antaganden som baseras på de marknadsförhållanden som råder på balansdagen. Verkligt värde på valutatermener och valutaswapar beräknas utifrån gällande terminskurser på balansdagen. Ränteswapar värderas med beräkning av framtida diskonterade kassaflöden. Marknadsräntor och aktuella kreditmarginaler ligger till grund för beräkningen av verkligt värde på långfristiga lån. Vid verkligt värde värderingen, främst vad gäller OTC derivat, tas hänsyn till både Lantmännens och motpartens bedömda kreditrisk. För finansiella tillgångar och skulder med kort löptid antas verkligt värde överensstämma med anskaffningsvärdet justerat för eventuell nedskrivning. Om det inte går att fastställa verkligt värde på ett eget kapitalinstrument redovisas detta 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 rörelseföruster.

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Pensioner

Inom Lantmännen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner, varav de flesta fonderade.

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

I förmånsbestämda pensionsplaner anges ett belopp för den pensionsförmån en anställd ska erhålla efter pensioneringen, baserat på faktorer såsom lön, tjänstgöringstid och ålder. Koncernens företag bär risken för att de utfästa ersättningarna utbetalas. Förvaltningstillgångar i fonderade planer kan bara användas för att betala 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

fortsättning not 1

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 och FARs rekommendation nr 4, Redovisning av pensionskund och pensionskostnad. De väsentligaste skillnaderna mot reglerna i IAS 19 är hur diskonteringsräntan fastställs och att förpliktelsen beräknas utifrån nuvarande lönenivå samt att aktuariella vinster och förluster redovisas i resultaträkningen omedelbart när de uppstår.

Ersättningar vid uppsägning

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

Rörlig lön

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

SKATTER

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

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden på alla temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet och det redovisade värdet på tillgångar och skulder. Uppskjuten skatt värderas till nominellt belopp och beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatte-regler som är beslutade eller aviserade per balansdagen. Uppskjutna skatter avseende temporära skillnader som hänförs till andelar i dotter- och intresseföretag redovisas inte, då Lantmännen i samtliga fall kan styra tidpunkten för återföringen av dessa och det inte bedöms sannolikt att återföring sker inom en snar framtid.

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

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder netto redovisas när de är hänförliga till samma skattemyndighet och berörda bolag har en legal rätt att kvitta skattefordringar mot skatteskulder.

Moderföretaget

På grund av sambandet mellan redovisning och beskattning redovisar moderföretaget obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld.

(I koncernredovisningen delas däremot obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital.)

INTÄKTER

Intäkterna redovisas exklusive moms och punktskatter och har i förekommande fall reducerats med värdet av lämnade rabatter.

Intäkter från försäljning av varor och tjänster redovisas i samband med leverans till kunden och i enlighet med gällande försäljningsvillkor, det vill säga då alla väsentliga risker och fördelar med ägandet överförts till kunden. Hyresintäkter redovisas i den period uthyrningen avser.

På de entreprenaduppdrag där utfallet kan beräknas på ett tillfredsställande sätt tillämpas successiv vinstavräkning. Intäkter redovisas i resultaträkningen i förhållande till uppdragets färdigställandegrad.

Ränteintäkter redovisas fördelat över löptiden med tillämpning av effektivräntemetoden.

Royalty och liknande intäkter periodiseras i enlighet med den aktuella överens-kommelsens 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 hyres-intäkter, resultat från försäljning av anläggningstillgångar och från avyttring av koncernföretag.

ÅTERBÄRING OCH EFTERLIKVID

Medlemmar i Lantmännen ek för kan erhålla återbäring på gjorda inköp från föreningen och den svenska 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 resultat-räkningen. 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 ursprungliga 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 trans-aktionen 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.

fortsättning not 1

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.

NÄRSTÅENDE

Genom bestämmande inflytande är moderföretaget närstående till sina dotter- och dotterdotterföretag. Genom betydande inflytande är såväl koncernen som moderföretaget närstående till sina intresseföretag, vilka således omfattar både de direkt och indirekt ägda företagen.

"Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden" är en plan för ersättning efter avslutad anställning till förmån för anställda i företag inom 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	2015		2014	
	Genomsnittskurs	Balansdagens kurs	Genomsnittskurs	Balansdagens kurs
DKK	1,25	1,22	1,22	1,28
EUR	9,36	9,14	9,10	9,52
GBP	12,90	12,38	11,29	12,14
NOK	1,05	0,96	1,09	1,05
USD	8,44	8,35	6,86	7,81

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 Lantmännenkoncernens redovisade finansiella ställning eller resultat. För uppgifter om redovisade värden på balansdagen hänvisas till balansräkningen med tillhörande noter.

Nedskrivning av goodwill och övriga tillgångar

Nedskrivning av goodwill, och andra immateriella tillgångar med obestämbart 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 7 206 MSEK (3 667), vilket motsvarar 57 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.

Immateriella tillgångar redovisas i ► not 14.

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 upprättade 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 aktuella beräkningar utifrån antaganden om diskonteringsräntor, framtida löneökningar, inflation och demografiska förhållanden. Diskonteringsräntan, som är det mest kritiska antagandet, baseras på marknadsmässig avkastning på förstklassiga företagsobligationer, nämligen bostadsobligationer med lång löptid och där räntan extrapolerats att motsvara pensionsplanens förpliktelser. En sänkt diskonteringsränta ökar nuvärdet av pensionskulden och kostnaden medan en höjd diskonteringsränta ger omvänd effekt. En förändring av diskonteringsräntan med 0,25 procent förändrar pensionsförpliktelserna med cirka 75-80 MSEK.

För information om belopp och ytterligare känslighetsanalyser se ► not 24.

INFORMATION OM RÖRELSESEGMENT

Räkenskapsåret 2015 MSEK	Division Lantbruk	Division Maskin	Division Energi	Division Livsmedel	Lantmännen Fastigheter	Övrig verksamhet	Koncern- gemensamt	Summa koncernen
Nettoomsättning								
Extern försäljning	9 281	10 306	2 791	13 024	224	34	-	35 660
Intern försäljning	1 626	17	83	49	230	405	-2 410	0
Summa nettoomsättning	10 907	10 323	2 874	13 073	454	439	-2 410	35 660
Rörelseresultat per segment	192	255	218	692	314	-214	-106	1 351
<i>Varav resultatandel i joint venture/ intresseföretag</i>	<i>61</i>	<i>-</i>	<i>11</i>	<i>29</i>	<i>2</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>103</i>
Finansiella intäkter								106
Finansiella kostnader								-211
Årets skattekostnad								-156
Årets resultat								1 090
Övriga upplysningar								
Tillgångar	4 151	3 700	1 221	14 004	1 832	1 913	-831	25 990
Kapitalandel i joint venture/intresseföretag	1 235	-	187	222	8	38	-	1 690
Ofördelade tillgångar								2 401
Summa tillgångar	5 386	3 700	1 408	14 226	1 840	1 951	-831	30 081
Skulder	1 144	2 115	355	2 365	246	2 611	-608	8 228
Ofördelade skulder								9 172
Eget kapital								12 681
Summa skulder och eget kapital	1 144	2 115	355	2 365	246	2 611	-608	30 081
Investeringar	91	328	54	473	299	11	-	1 256
Av- och nedskrivningar	-119	-222	-67	-742	-52	-20	-	-1 222

Räkenskapsåret 2014 MSEK	Division Lantbruk	Division Maskin	Division ¹⁾ Energi	Division ²⁾ Livsmedel	Lantmännen ¹⁾ Fastigheter	Övrig verksamhet	Koncern- gemensamt	Summa koncernen
Nettoomsättning								
Extern försäljning	8 928	9 467	2 892	11 137	207	35	-	32 666
Intern försäljning	1 409	17	91	43	263	473	-2 296	0
Summa nettoomsättning	10 337	9 484	2 983	11 180	470	508	-2 296	32 666
Rörelseresultat per segment	6	181	61	442	223	-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	4 050	3 718	1 217	9 500	1 737	1 648	-661	21 209
Kapitalandel i joint venture/intresseföretag	1 081	-	193	217	8	13	-	1 512
Ofördelade tillgångar								4 410
Summa tillgångar	5 131	3 718	1 410	9 717	1 745	1 661	-661	27 131
Skulder	977	1 870	286	1 966	249	2 326	-398	7 276
Ofördelade skulder								7 979
Eget kapital								11 876
Summa skulder och eget kapital	977	1 870	286	1 966	249	2 326	-398	27 131
Investeringar	126	414	39	368	128	12	-	1 087
Av- och nedskrivningar	-114	-285	-70	-566	-52	-16	-	-1 103

1) Lantmännens värmeverksamhet ingår från och med 2015 i Lantmännen Fastigheter, 2014 års siffror har justerats.

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

fortsättning not 3

INFORMATION OM GEOGRAFISKA OMRÅDEN

MSEK	2015		2014	
	Extern försäljning	Anläggningstillgångar	Extern försäljning	Anläggningstillgångar
Sverige	16 201	6 778	16 028	5 382
Tyskland	3 885	955	3 541	1 036
Danmark	3 373	2 234	3 678	2 426
Norge	3 035	310	2 749	354
Storbritannien	1 636	1 024	1 364	1 048
Finland	1 565	2 956	555	263
Nederländerna	1 055	17	819	18
Baltikum	598	629	243	20
Spanien	592	1	423	0
Frankrike	569	0	324	0
Belgien	439	1 082	469	1 244
Polen	427	175	461	131
Schweiz	308	0	74	0
Ryssland	299	15	341	16
Övriga Europa	528	58	462	46
USA	933	375	910	373
Övriga världen	217	0	225	0
Summa	35 660	16 609	32 666	12 357

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 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.

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 frånsett 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 och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Genom produkt- och affärsutveckling arbetar division Lantbruk för att stärka det svenska lantbruket. Divisionen är en stor aktör på spannmålsmarknaden och köper in spannmål, oljeväxter och frö som säljs vidare till svensk och internationell industri. Divisionen

erbjuder ett brett produktsortiment för animalieproduktion och växtodling. Division Lantbruk har sin bas i Sverige men är också verksam på den internationella marknaden. Divisionen ansvarar för Lantmännens ägarintressen i intressebolagen HaGe Kiel, Scandagra Group och Scandagra Polska.

Division Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner, reservdelar och service i Sverige, Norge och Danmark. Divisionen är även återförsäljare och partner för Volvos Construction Equipment och bedriver försäljning och service i Sverige, Tyskland och Baltikum. Produktsortimentet omfattar hjul-lastare, dumprar, grävmaskiner samt vägranläggningssmaskiner. Divisionen marknadsför och säljer även smörj- och hydrauloljor.

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergiprodukter. Divisionen tillverkar och marknadsför hållbar etanol, proteinfoder, glukosirap, stärkelseprodukter, alkylatbensin, dryckessprit och gluten. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i koncernens intressebolag och delägda bolag inom energiområdet, Agroenergi Neova Pellets, Nordens största träpellets-bolag respektive Norlic, Nordens största producent av flytande koldioxid.

Division Livsmedel samlar koncernens enheter för livsmedelsproduktion och konsumentprodukter samt ansvarar för Lantmännens ägarintressen i intressebolaget Viking Malt. Här ingår:

- Lantmännen Cerealia som utvecklar, producerar och säljer spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli, pasta och pannkakor samt färdiglagade rätter, knäckebröd, bönor, nötdrycker och linser. Försäljning under välkända varumärken som Kungsörnen, AMO, Regal, AXA, Sopps, Finn Crisp, GoGreen och Gooh sker främst via nordisk dagligvaruhandel samt till flera av nordens största bagerier, restauranger och storkök. Verksamheten bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Ukraina.
- Lantmännen Unibake som är Europas näst största bagerikoncern med 35 bagerier i 14 länder och som utvecklar, producerar och säljer frysta och färska bageriprodukter för dagligvaruhandeln och storkök i mer än 60 länder runt om i världen.

Lantmännen Fastigheter förvaltar Lantmännens fastighetsinnehav i Sverige. Fastigheterna är kommersiella lokaler som kontor, butiker, verkstäder och lager. Lantmännen Fastigheter arbetar dels med att optimera lokalanvändningen i koncernens egna industriverksamheter, men också med professionell uthyrning och förvaltning för externa kunder. En viktig del av verksamheten är fastighetsutveckling, det vill säga att köpa, förädla och sälja fastigheter. I Lantmännen Fastigheter ingår en värmeverksamhet som levererar fjärrvärme och färdigvärme på ett tiotal mindre orter i mellersta och södra Sverige.

Not 4 Intäkternas fördelning

MSEK	2015	2014
Nettoomsättning		
Varuförsäljning	34 553	31 558
Tjänsteuppdrag	560	536
Entreprenaduppdrag	3	55
Uthyringsverksamhet, maskiner	245	232
Uthyringsverksamhet, lokaler	143	132
Royalty	123	127
Övrigt	33	26
Summa	35 660	32 666
Övriga rörelseintäkter		
Realisationsvinster	299	861
Statliga stöd	10	10
Försäkringsersättning	293	35
Övrigt	194	281
Summa	796	1 187

I årets realisationsvinster ingår vinster från försäljning av Lantmännen Doggy med 110 MSEK, fastigheter med 111 MSEK samt delar av ett tyskt bageri med 26 MSEK. Erhållen försäkringsersättning 2015 avser främst ett av Unibakes bagerier i Belgien, som förstördes i en brand i juni 2015.

I realisationsvinster 2014 ingår vinst från försäljning av Scandi Standard med 584 MSEK, försäljning av den tyska och polska växtförädlings och utsädesverksamhet med 147 MSEK samt vinster från försäljning av fastigheter med 51 MSEK.

Not 5 Anställda och personalkostnader

Medelantal anställda	2015	varav kvinnor	2014	varav kvinnor
Koncernen				
Sverige	3 437	27 %	3 702	27 %
Danmark	1 301	28 %	1 253	28 %
Finland	790	28 %	57	19 %
Storbritannien	668	23 %	634	22 %
Tyskland	601	18 %	688	21 %
Norge	414	31 %	433	30 %
Polen	411	37 %	422	36 %
Belgien	410	31 %	384	30 %
Ukraina	201	57 %	241	57 %
USA	170	32 %	201	34 %
Ryssland	147	50 %	147	52 %
Estland	104	35 %	35	18 %
Litauen	80	29 %	12	8 %
Ungern	75	45 %	59	52 %
Lettland	66	26 %	10	24 %
Nederländerna	20	12 %	20	10 %
Spanien	10	69 %	8	64 %
Frankrike	6	12 %	5	9 %
Totalt i koncernen	8 911	27 %	8 311	28 %
Moderföretaget				
Sverige	1 049	35 %	1 161	35 %
Totalt i Moderföretaget	1 049	35 %	1 161	35 %

fortsättning not 5

Personalkostnader MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2015	2014	2015	2014
Löner och ersättningar, styrelser och vd:ar	84	79	11	10
- varav rörlig del	10	9	3	3
Löner och ersättningar, övriga anställda	3 758	3 405	558	622
Sociala kostnader				
- årets kostnad	829	786	207	220
- löneskatteeffekt på gottgörelse från pensionsstiftelsen	-	-	-13	-16
Pensionskostnader				
- årets kostnad ¹⁾	305	246	75	77
- gottgörelse från pensionsstiftelsen	-	-	-55	-65
Övriga personalkostnader	193	225	20	24
Summa	5 169	4 741	803	872

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

Könsfördelning i företagsledningen	Koncernen		Moderföretaget	
	2015	2014	2015	2014
Andelen kvinnor, %				
Styrelser	13	9	17	15
Övriga ledande befattningshavare	29	24	20	20

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 dotterbolag. Under 2015 har antalet ledande befattningshavare varit 10 personer vid såväl årets början som slut. Under 2014 utökades antalet ledande befattningshavare med 2 personer, från 8 personer vid årets början till 10 personer vid årets 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

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.

fortsättning not 5

Föreningsstämman fastställer riktlinjerna för ersättning till koncernledningen på förslag av styrelsen. 2014 års föreningsstämma fastställde de riktlinjer som tillämpas under 2015. 2015 års föreningsstämma fastställde riktlinjerna att tillämpas för 2016. Dessa överensstämmer i allt väsentligt med tillämpade riktlinjer 2015

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 2015 omfattade samtliga i koncernledningen. Beslut om målgrupp och riktlinjer för rörlig lön tas årligen, vad gäller koncernledningen, av föreningens stämma och vad gäller övriga av Lantmännens styrelse. För 2015 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 2015 var 30 procent av avtalad fast lön, före löneväxling, vid full måluppfyllelse. Utfall framgår av tabellen nedan.

Total maximal rörlig lön som skulle kunna utgå för 2015, avseende samtliga anställda med rätt till rörlig lön inom koncernen, uppgick till cirka 33 MSEK, exklusive sociala kostnader. 2015 års rörliga lön har beräknats till 30 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 vid 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. Det görs dessutom en premieavsättning motsvarande 30 procent på lönedelar över 30 inkomstbasbelopp

- Intjänande av tjänstepension enligt avtal för ITP i Sverige upp till 7,5 inkomstbasbelopp där sjukförmåner utgår enligt avtal om ITP. Det görs dessutom 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 till och med 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 inte indexuppräknas.

Övriga förmåner

Lantmännen erbjuder – utöver fast lön, rörlig lön och pension – övriga förmåner i form av tjänstebil, trygghetsförsäkring vid arbetsskada samt tjänstegruppplivförsäkring 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.

Avgångsvederlag/upsägning

Mellan Lantmännen och vd/koncernchef samt vice vd gäller en uppsägningstid om sex månader från den anställdes sida och sex månader från den 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 2015	Styrelse- arvoden	Fast lön ⁴⁾	Rörlig lön ⁵⁾	Pension ⁴⁾	Övriga förmåner ⁶⁾	Summa 2015
TSEK						
Stämموvalda styrelseledamöter i Lantmännen ek för, enligt specifikation nedan ¹⁾	4 448					4 448
Vd/Koncernchef Per Olof Nyman		5 485	1 980	3 180	117	10 762
Vice vd Per Arvidsson ²⁾		3 075	909	933	128	5 045
Koncernledning, övriga ³⁾		22 219	6 652	7 368	902	37 141
	4 448	30 779	9 541	11 481	1 147	57 396
Löner och ersättningar till ledande befattningshavare 2014						
TSEK						
Stämموvalda 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

¹⁾ Här inkluderas ersättning från såväl Lantmännen ek för som från övriga koncernföretag och avser såväl fast årsarvode som timarvode.

²⁾ Utsedd till vice vd i maj 2014.

³⁾ I övrig koncernledning ingår 8 personer vid årets utgång (8), genomsnittligt under året uppgick antalet personer till 8 (7,2).
Lämnade uppgifter avseende koncernledning avser endast de personer som ingår i ledningen för Lantmännenkoncernen.

⁴⁾ Vissa medlemmar i koncernledningen har rätt till växling mellan fast lön och pension, inom ramen för gällande skattelagstiftning.

⁵⁾ Avser estimerad rörlig lön för respektive år, att utbetala påföljande år. Estimerad rörlig lön för 2014 överensstämmer med verkligt utfall.

⁶⁾ Huvudsakligen bilförmåner, övriga förmåner är till exempel sjukvårdsförsäkring och kostförmån.

fortsättning not 5

Arvoden till styrelsen ¹⁾

TSEK	2015	2014
Bengt-Olov Gunnarson ²⁾	880	888
Per Lindahl ³⁾	536	459
Gunilla Aschan ⁴⁾	234	0
Ulf Gundemark	401	400
Nils Lundberg ⁵⁾	230	549
Thomas Magnusson	416	406
Johan Mattsson ⁴⁾	234	0
Helle Kruse Nielsen	400	400
Lena Philipson ⁶⁾	167	409
Hans Wallemyr	550	400
Björn Wallin	400	404
Summa	4 448	4 315

1) Här inkluderas ersättning från såväl Lantmännen ek för som från övriga koncernföretag och avser såväl fast årsarvode som timarvode.

2) Styrelsens ordförande

3) Vice ordförande i styrelsen från och med 2015-05-05

4) Från och med 2015-05-05

5) Vice ordförande i styrelsen till och med 2015-05-05

6) Till och med 2015-05-05

Not 6 Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar

MSEK	2015	2014
Avskrivningar		
Byggnader och mark	129	121
Maskiner och andra tekniska anläggningar	727	748
Inventarier, verktyg och installationer	75	78
Förvaltningsfastigheter	9	7
Immateriella tillgångar	151	101
Summa	1 091	1 055

Nedskrivningar och återförda nedskrivningar	2015	2014
Byggnader och mark	41	1
Maskiner och andra tekniska anläggningar	83	35
Inventarier, verktyg och installationer	-	6
Goodwill	7	-
Varumärken med obestämbart nyttjandetid	-	6
Summa	131	48

Totala av- och nedskrivningar

MSEK	2015	2014
Byggnader och mark	170	122
Maskiner och andra tekniska anläggningar	810	783
Inventarier, verktyg och installationer	75	84
Förvaltningsfastigheter	9	7
Goodwill	7	0
Varumärken med obestämbart nyttjandetid	0	6
Övriga immateriella tillgångar	151	101
Summa	1 222	1 103

Nedskrivningarna fördelade per division

MSEK	2015	2014
Division Lantbruk		
- från prövning av nedskrivningsbehov	8	-
- som en effekt av beslut om omstrukturering	-	5
Division Maskin		
- från prövning av nedskrivningsbehov	7	-
Division Energi		
- från årlig prövning av nedskrivningsbehov	6	-
Division Livsmedel		
- från årlig prövning av nedskrivningsbehov	110	-
- som en effekt av beslut om omstrukturering	-	37
Övrig verksamhet		
- som en effekt av beslut om omstrukturering	-	6
Summa	131	48

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

Nedskrivningar

Lantmännen prövar värdet på tillgångarna i fördefinierade kassagenererande enheter när det finns indikationer som pekar på att resultatutvecklingen i berörda enheter kan bli väsentligt negativ och att denna utveckling inte bedöms vara tillfällig.

Oberoende av indikationer prövar Lantmännen alltid en gång per år, normalt under tertial tre, värdet på tillgångarna i de kassagenererande enheter som innefattar goodwill och övriga immateriella tillgångar med obestämbart 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 2016 och beslutade strategiska planer för åren 2017 och 2018. 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 2018 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 diskonteringsfaktor beaktas den risk som är förknippad med den specifika tillgången och där verksamheter som ligger nära lantbrukaren har en lägre riskpremie.

De kassagenererande enheter som definierats inom Lantmännen är på en lägre organisatorisk nivå än de segment som framgår av Lantmännens segmentsredovisning och som motsvarar koncernens divisioner och fastighetsverksamheten.

Årets prövning av värdet på goodwill och immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod resulterade inte i någon nedskrivning förutom en nedskrivning av en inkrämsgoodwill i division Maskin.

Av koncernens totala värde avseende goodwill och övriga tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod står bagerikoncernen Vaasan som förvärvades under 2015 för 53 procent och affärsområdet Lantmännen Unibake för 41 procent. Vaasan förvärvades under 2015 och nedskrivningsprövning sker därför första gången 2016. Vid nedskrivningsprövning för den kassagenererande enheten Lantmännen Unibake har diskontering skett med 9 (9) procent före skatt och inget behov av nedskrivning förelåg. En ökning av diskonteringsräntan med 1 procentenhet skulle ha minskat det beräknade nyttjandevärdet med 882 MSEK. Detta skulle i sin tur ha medfört att ett nedskrivningsbehov hade uppstått, alla andra antaganden oförändrade.

Övriga enheter med goodwill och immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod låg vid årets nedskrivningsprövning väl inom gränsen för beräknat nyttjandevärde. Diskonteringsräntan före skatt vid dessa nedskrivningsprövningar låg inom spannet 8 till 13 procent.

Nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar har under året genomförts som en följd av lokala nedskrivningsprövningar. Störst påverkan hade en brand i Unibakes belgiska anläggning i Londerzeel.

Not 7 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	2015	2014
<i>Ernst & Young</i>		
Revisionsuppdrag	16	14
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget	0	0
Skatterådgivning	2	4
Övriga tjänster	1	2
Totalt	19	20
<i>Övriga revisorer</i>		
Revisionsuppdrag	2	1
Andra uppdrag	0	0
<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	2015			2014		
	Intäkter	Kostnader	Summa	Intäkter	Kostnader	Summa
Innehav värderade till verkligt värde						
Utdelning	5	-	5	3	-	3
Nedskrivning, återförd nedskrivning	4	-10	-6	0	-	0
			-1			3
Lånefordringar och kundfordringar						
Räntor, fordringar medlemmar	48	-	48	55	-	55
Räntor, övriga	7	-	7	61	-	61
			55			116
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning						
Utdelning	11	-	11	-	-	-
Realisationsresultat	11	-	11	-	-	-
Nedskrivning, återförd nedskrivning	-	-	-	-22	-	-22
			22			-22
Derivat som används i säkringsredovisning						
Räntor valutaterminer och -swapar	18	-18	0	22	-22	0
Ineffektivitet i finansiella säkringar	2	-	2	-1	0	-1
			2			-1
Övriga finansiella skulder						
Räntekostnader, pensionsplaner	-	-12	-12	-	-4	-4
Räntekostnader, skulder till medlemmar	-	-36	-36	-	-53	-53
Räntekostnader, skulder till allmänheten	-	-9	-9	-	-25	-25
Räntekostnader, upplåning	-	-113	-113	-	-93	-93
Övriga kostnader, upplåning	-	-17	-17	-	-9	-9
Övriga räntekostnader	-	-22	-22	-	-16	-16
Valutaeffekter	-	26	26	-	-7	-7
			-183			-207
Summa	106	-211	-105	118	-229	-111

Not 9 Jämförelsestörande poster

Koncernens resultat påverkas av vissa poster av jämförelsestörande karaktär. En sammanställning över dessa poster framgår nedan. Se även förvaltningsberättelsen. 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 beloppintervall +/– 30 MSEK.

MSEK	2015	2014
Realisationsvinst vid försäljning av verksamheter	110	731
Jämförelsestörande poster i Övriga rörelseintäkter	110	731
Nedskrivning av anläggningstillgångar	-	-40
Omstruktureringkostnader	-110	-89
SUMMA Jämförelsestörande poster i Rörelseresultat	0	602
SUMMA jämförelsestörande poster i Resultat efter finansiella poster	0	602
Skatteeffekt av jämförelsestörande poster	24	28
SUMMA jämförelsestörande poster i Årets resultat	24	630

Jämförelsestörande rörelseposter fördelat per segment/division 2015

MSEK	Omstrukture-ringskostnader	Övrigt	Summa
Division Lantbruk	-45	-	-45
Division Livsmedel	-41	-	-41
Övrig verksamhet	-24	110	86
Summa	-110	110	0

Inom Division Lantbruk avsåg kostnaderna steg 2 i beslutade strukturåtgärder för att nå en ändamålsenlig organisation och stärka konkurrenskraften för divisionen.

Inom division Livsmedel och Övrig verksamhet avsåg kostnaderna strukturförändringar i samband med integration av Lantmännens och Vaasans verksamheter.

Övrigt inom Övrig verksamhet avsåg realisationsvinst från avyttringen av Lantmännen Doggy.

Jämförelsestörande rörelseposter fördelat per segment/division 2014

MSEK	Nedskrivning av anläggningstillgångar	Omstrukture-ringskostnader	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 växtfördling och utsäde.

Not 10 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet

MSEK	2015	2014
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	-15	-67
Valutakursdifferenser på finansiella poster	26	-7
SUMMA	11	-74

<i>Kursdifferenser i rörelseresultatet inkluderas i:</i>	2015	2014
Nettoomsättning	1	0
Varukostnader	-18	-77
Övriga rörelseintäkter / rörelsekostnader	2	10
Summa	-15	-67

Not 11 Skatter

Skatt på årets resultat	2015	2014
MSEK		
Aktuell skattekostnad (-)/skatteintäkt (+)		
Periodens skattekostnad/intäkt	-116	-126
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-7	5
Summa aktuell skatt	-123	-121
Uppskjuten skattekostnad (-)/skatteintäkt (+)		
Uppskjuten skatt från förändringar i temporära skillnader	80	-7
Uppskjuten skatt till följd av ändrade skattesatser	-2	2
Uppskjuten skatteintäkt i aktiverat underskottsavdrag	12	34
Utnyttjande av tidigare aktiverade underskottsavdrag	-123	-3
Nedskrivningar av tidigare aktiverat underskott	-	-22
Summa uppskjuten skatt	-33	4
Summa redovisad skattekostnad	-156	-117

Avstämning av effektiv skatt	2015		2014	
	Procent	MSEK	Procent	MSEK
Resultat före skatt		1 246		1 342
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	22,0	-274	22,0	-295
Poster som påverkat skattemässigt resultat och dessas påverkan på den effektiva skatten:				
Ej avdragsgilla kostnader	0	-6	4	-48
Skattefria realisationsresultat	-3	30	-13	178
Skattefria utdelningar	0	3	-	-
Andra ej skattepliktiga intäkter	-1	14	0	4
Skatt på ej redovisade intäkter	1	-18	-	-
Under året uppkommet underskottsavdrag, ej aktiverat som uppskjuten skattefordran	0	-6	1	-19
Utnyttjande av tidigare års ej aktiverade underskottsavdrag	-1	16	-1	20
Nedskrivning av tidigare aktiverat underskott	-	-	2	-22
Effekt av särskilda skatteregler för ekonomiska föreningar	-7	82	-5	62
Skatt hänförlig till tidigare år	1	-7	0	5
Effekt av ändrade skattesatser och skatteregler samt av olika skattesatser i koncernen	-1	-20	0	-6
Återläggning resultat joint venture/intresseföretag	-2	23	-2	22
Övrigt	4	7	2	-18
Redovisad effektiv skatt	13	-156	9	-117

fortsättning not 11

Enligt beskattningsreglerna för ekonomiska föreningar är den utdelning som styrelsen föreslår, och som kommer att utbetalas efterföljande år till fysiska personer, 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.

Skatteposter som redovisats via övrigt totalresultat

MSEK	2015	2014
Uppskjuten skatt		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	-46	70
Kassaflödessäkringar	-14	-1
Finansiella tillgångar som kan säljas	-8	-
Summa	-68	69
Aktuell skatt		
Aktuell skatt i säkring av nettoinvesteringar	-12	38
Summa skatteeffekter i övrigt totalresultat	-80	107

Uppskjuten skattefordran/skatteskuld	2015			2014		
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
MSEK						
Koncernen						
Byggnader och mark	61	147	-86	66	153	-87
Maskiner och inventarier	38	310	-272	79	330	-251
Immateriella tillgångar	-	467	-467	-	105	-105
Kundfordringar	2	18	-16	5	-	5
Pensionsavsättningar	91	-	91	124	-	124
Övriga avsättningar	32	-	32	45	-	45
Underskottsavdrag	402	-	402	314	-	314
Övrigt	135	60	75	136	59	77
Summa	761	1 002	-241	769	647	122
Kvittning av fordringar/skulder	-390	-390	0	-447	-447	0
Summa, netto uppskjuten skattefordran	371	612	-241	322	200	122

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder som avser samma skattemyndighet har kvittats mot varandra.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag 2015

MSEK	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat mot övrigt totalresultat	Förändringar vid förvärv/avyttring av företag	Omklassificering	Omräknings-differenser	Belopp vid 2015 års utgång
Koncernen							
Byggnader och mark	-87	6	-	-7	0	2	-86
Maskiner och inventarier	-251	-21	-	-1	-	1	-272
Immateriella tillgångar	-105	81	-	-453	-	10	-467
Kundfordringar	5	-21	-	-	-	0	-16
Pensionsavsättningar	124	13	-46	1	-	-1	91
Övriga avsättningar	45	-12	-	-	-	-1	32
Underskottsavdrag	314	-111	-	200	-	-1	402
Övrigt	77	32	-22	-7	-	-5	75
Summa	122	-33	-68	-267	0	5	-241

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

fortsättning not 11

Underskottsavdrag

Vid utgången av året hade koncernen underskottsavdrag på 2 751 MSEK (2 255), varav 1 883 MSEK (1 395) 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 868 MSEK (860) och förfaller enligt följande:

MSEK	2015	2014
2015	-	-
2016	-	-
2016	-	-
2017 och senare	-	35
	0	35
Obegränsad livslängd	868	825
Summa	868	860

Not 12 Materiella anläggningstillgångar

	Mark och markanläggningar		Byggnader		Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Koncernen, MSEK												
Akkumulerade anskaffningsvärden	830	750	4 384	4 131	14 163	13 357	1 454	1 558	421	227	21 252	20 023
Akkumulerade avskrivningar	-91	-87	-2 031	-1 942	-9 769	-9 083	-1 207	-1 226	-10	-10	-13 108	-12 348
Akkumulerade nedskrivningar	-48	-49	-201	-198	-756	-779	-26	-37	-	-	-1 031	-1 063
Bokfört värde	691	614	2 152	1 991	3 638	3 495	221	295	411	217	7 113	6 612
Bokfört värde vid årets början	614	638	1 991	2 147	3 495	3 744	295	287	217	224	6 612	7 040
Investeringar ¹⁾	89	0	77	21	385	457	36	42	583	486	1 170	1 006
Företagsförvärv	14	0	166	35	537	41	8	7	57	0	782	83
Företagsförsäljningar	-	-37	-	-100	-45	-79	-20	-18	-	-9	-65	-243
Försäljningar och utrangeringar	-8	-18	-35	-21	-155	-317	-11	-1	-13	-	-222	-357
Årets avskrivning enligt plan	-3	-4	-126	-117	-726	-748	-75	-78	-	-	-930	-947
Årets nedskrivningar	-	0	-41	-1	-83	-35	-	-6	-	-	-124	-42
Under året återförda nedskrivningar	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	0
Omklassificeringar	-4	20	164	-48	295	313	-8	58	-426	-487	21	-144
Omräkningsdifferenser	-11	15	-44	75	-65	119	-4	4	-7	3	-131	216
Bokfört värde	691	614	2 152	1 991	3 638	3 495	221	295	411	217	7 113	6 612
Leasing, MSEK												
Tillgångar som innehas under finansiella leasingavtal ingår med ett redovisat värde om	-	0	70	67	335	325	1	29	-	0	406	421

¹⁾ I årets investeringar ingår inga aktiverade räntor. Fastigheter förvärvade i bolag betraktas som substansförvärv och redovisas som förvärv av materiella anläggningstillgångar alternativt förvaltningsfastigheter.

Statliga stöd har inte reducerat årets eller föregående års investeringar. Vid årsskiftet fanns kontraktuella åtaganden avseende investeringar i materiella anläggningstillgångar uppgående till 201 MSEK (100).

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	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Akkumulerade anskaffningsvärden	121	105	651	646	772	751
Akkumulerade avskrivningar	-11	-11	-175	-174	-186	-185
Bokfört värde	110	94	476	472	586	566
Bokfört värde vid årets början	94	54	472	243	566	297
Nyanskaffningar	12	12	72	103	84	115
Investeringar i fastigheterna	11	18	35	43	46	61
Försäljningar och utrangeringar	-8	-4	-102	-15	-110	-19
Årets avskrivning enligt plan	0	0	-9	-7	-9	-7
Omklassificeringar	1	14	8	105	9	119
Bokfört värde	110	94	476	472	586	566

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.

Förvaltningsfastigheter med ett bokfört värde på 290 MSEK är pantsatta som säkerhet för koncernens upplåning. Beräknat verkligt värde uppgår till 523 MSEK.

fortsättning not 13

Upplysning om verkligt värde och dess förändring

MSEK	2015	2014
Verkligt värde vid årets början	966	724
Förvärv	84	115
Investeringar i fastigheterna	46	61
Försäljningar och utrangeringar	-255	-61
Värdeförändringar	126	8
Omklassificeringar	9	119
Verkligt värde vid årets slut	976	966

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	2015	2014
Hysesintäkter	85	85
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll		
- Fastigheter som generera hyror	-32	-28
- Fastigheter som inte generera hyror	0	0
Driftsnetto	53	57

Not 14 Immateriella anläggningstillgångar

Övriga immateriella anläggningstillgångar

	Goodwill		Varumärken		Kund- och leverantörsrelationer		Patent, licenser och liknande rättigheter		Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten, internt genererade		Summa övriga immateriella anläggningstillgångar	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Koncernen, MSEK												
Ackumulerade anskaffningsvärden	4 463	2 954	1 824	596	1 337	450	216	208	730	633	4 107	1 887
Ackumulerade avskrivningar	-	-	-245	-242	-344	-262	-215	-204	-448	-347	-1 252	-1 055
Ackumulerade nedskrivningar	-39	-39	-	-	-	-	-	-1	-73	-79	-73	-80
Bokfört värde	4 424	2 915	1 579	354	993	188	1	3	209	207	2 782	752
Bokfört värde vid årets början	2 915	2 594	354	354	188	213	3	8	207	239	752	814
Investeringar	-	-	-	-	-	-	3	-	37	20	40	20
Företagsförvärv	1 707	109	1 249	-	901	-	5	-	16	-	2 171	-
Försäljningar och utrangeringar	-15	-	-	-	-	-	-1	-	-	-	-1	-
Årets avskrivning enligt plan	-	-	-2	-1	-82	-43	-6	-3	-61	-54	-151	-101
Årets nedskrivningar	-7	-	-	-	-	-	-	-	-	-6	-	-6
Omklassificeringar	-94	-	-	-	-	-1	-3	-2	14	2	11	-1
Omräkningsdifferenser	-82	212	-22	1	-14	19	0	0	-4	6	-40	26
Bokfört värde	4 424	2 915	1 579	354	993	188	1	3	209	207	2 782	752
Fördelning av goodwill, varumärken och kund-/leverantörsrelationer per division												
Division Lantbruk	-	-	-	-	7	9						
Division Maskin	16	23	-	-	46	57						
Division Energi	97	97	50 ¹⁾	50 ¹⁾	-	-						
Division Livsmedel varav affärsområde Lantmännen Unibake	4 311	2 795	1 529 ²⁾	304 ²⁾	940	122						
	3 694	2 672	944 ²⁾	184 ²⁾	-	122						
Summa	4 424	2 915	1 579	354	993	188						

¹⁾ Varumärke med obestämbart nyttjandeperiod, Aspen.

²⁾ Varav varumärken med obestämbart nyttjandeperiod 1 495 MSEK (304). Varumärkena fördelar sig på Lantmännen Unibake med 944 MSEK där 761 MSEK kommer från förväret av Vaasan, och på Lantmännen Cerealia med 551 MSEK, där 432 MSEK kommer från förväret av Vaasan.

Vid årsskiftet fanns inga kontraktuella åtaganden avseende investeringar i immateriella tillgångar.

För ytterligare upplysningar om av- och nedskrivningar, samt årlig prövning vad gäller nedskrivning av goodwill och varumärken med obestämbart 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 till och med november innevarande år. Eftersläpningen är en praktisk hantering då företagen inte i alla delar kan tillämpa Lantmännens rapporteringsprocess.

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2015	2014	2015	2014
Akkumulerade anskaffningsvärden	1 692	1 514	1 200	1080
Akkumulerade nedskrivningar	-2	-2	-17	-17
Bokfört värde	1 690	1 512	1 183	1 063
Bokfört värde vid årets ingång	1 512	1 460	1 063	1 065
Förvärv/Aktieägartillskott	125	233	120	51
Avyttringar	-	-342	-	-231
Årets andel i intresseföretags resultat	103	102	-	-
Årets utdelning	-17	-14	-	-
Omklassificeringar	-15	55	-	193
Nedskrivning	-	-	-	-15
Omräkningsdifferens	-18	18	-	-
Bokfört värde	1 690	1 512	1 183	1 063
Innehav i joint ventures	470	346	399	293
Innehav i intresseföretag	1 220	1 166	784	770
Summa	1 690	1 512	1 183	1 063

Eventuella nedskrivningar och återförda nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden".

Summerad finansiell information för joint ventures och intresseföretag

Informationen avser 100 procent i företagen.

MSEK	Scandagra Group AB		Scandagra Polska Sp. Z o.o. ¹⁾		Agroenergi Neova Pellets AB ²⁾	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Balansposter						
Anläggningstillgångar	199	172	44	47	211	234
Omsättningstillgångar	1 121	817	465	286	386	444
<i>varav likvida medel</i>	6	6	1	2	4	20
Summa tillgångar	1 320	989	509	333	597	678
Långfristiga skulder	78	68	1	1	19	45
Kortfristiga skulder	886	763	388	270	274	314
Summa skulder	964	831	389	271	293	359
Nettotillgångar, 100 %	356	158	120	62	304	319
Ägd andel i företaget, procent	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %
Lantmännens andel i nettotillgångarna	178	79	60	31	152	160
Koncernmässiga övervärden	-	-	24	25	17	17
Redovisat värde i Lantmännen	178	79	84	56	169	177

¹⁾ Företaget förvärvat under 2014.

²⁾ Företaget omklassificerats från dotterföretag under 2014.

Årets förvärv/aktieägartillskott avser främst Scandagra Group AB och Scandagra Polska Sp. Z o.o.

I juni 2014 i samband med börsnotering av Scandi Standard AB avyttrade Lantmännen en stor del av innehavet i bolaget. Kvarvarande innehav omklassificerades till kapitalplaceringsaktier.

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.

MSEK	Andel i joint ventures och intresseföretags resultat		Utdelning från joint ventures och intresseföretag	
	2015	2014	2015	2014
Joint Ventures				
Scandagra Group AB	24	10	-	-
Scandagra Polska Sp.zo.o	2	2	-	-
Agroenergi Neova Pellets AB	7	-2	-	-
Övriga	4	-1	0	0
Intresseföretag				
HaGe Kiel AG	34	47	-	-
Viking Malt Oy	23	19	17	14
Scandi Standard AB	-	23	-	-
Övriga	9	4	-	0
Redovisat resultat i Lantmännen	103	102	17	14

fortsättning not 15

MSEK	Scandagra Group AB		Scandagra Polska Sp. Z o.o ¹⁾		Agroenergi Neova Pellets AB ²⁾	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Resultatposter						
Nettoomsättning	2 704	2 113	1 332	1 111	954	356
Årets resultat	48	20	4	4	14	-4
<i>varav avskrivningar och amorteringar</i>	-20	-17	-3	-1	-32	-13
<i>varav ränteintäkter</i>	17	12	2	0	0	0
<i>varav räntekostnader</i>	-18	-18	-13	-3	-6	-5
<i>varav skattekostnader/intäkter</i>	-1	-2	0	0	-3	0
Summa totalresultat	48	20	4	4	14	-4
Årets resultat, 100 %	48	20	4	4	14	-4
Ägd andel i företaget, procent	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %
Lantmännens andel av årets resultat	24	10	2	2	7	-2
Redovisat resultat i Lantmännen	24	10	2	2	7	-2

Rörelseresultat i övriga joint ventures uppgick till 8 MSEK (-2) och redovisad resultatandel i Lantmännen till 4 MSEK (-1).

MSEK	HaGe Kiel AG		Viking Malt Oy	
	2015	2014	2015	2014
Balansposter				
Anläggningstillgångar	1 867	1 878	365	391
Omsättningstillgångar	5 285	5 984	498	538
Summa tillgångar	7 152	7 862	863	929
Långfristiga skulder	893	988	141	182
Kortfristiga skulder	3 874	4 592	182	196
Summa skulder	4 767	5 580	323	378
Nettotillgångar, 100 %	2 385	2 282	540	551
Ägd andel i företaget, procent	40 %	39 %	38 %	38 %
Lantmännens andel i nettotillgångarna	954	890	205	209
Koncernmässiga övervärden	16	29	-	0
Redovisat värde i Lantmännen	970	919	205	209

MSEK	HaGe Kiel AG		Viking Malt Oy	
	2015	2014	2015	2014
Resultatposter				
Nettoomsättning	24 465	23 194	1 245	1 277
Årets resultat	85	120	61	50
Övrigt totalresultat	-	-	-	-
Summa totalresultat	85	120	61	50
Årets resultat, 100 %	85	120	61	50
Ägd andel i företaget, procent	40 %	39 %	38 %	38 %
Lantmännens andel av årets resultat	34	47	23	19
Redovisat resultat i Lantmännen	34	47	23	19

Rörelseresultat i övriga intresseföretag uppgick till 25 MSEK (57) och redovisad resultatandel i Lantmännen till 9 MSEK (27). Föregående år var totalt resultat för Scandi Standard 50 MSEK varav Lantmännens resultatandel 23 MSEK.

fortsättning not 15

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 2015-12-31

Bolagsnamn	Organisations-nummer	Säte	Antal andelar	Kapitalandel i %	Redovisat värde i koncernen, MSEK	Redovisat värde i moderföretaget, MSEK
<i>Av moderföretaget ägda joint ventures:</i>						
Scandagra Group AB	556009-3121	Stockholm	85 000	50	178	120
Scandagra Polska Sp. Z o.o	PL 0000138255	Polen	2 686	50	84	76
Agroenergi Neova Pellets AB	556215-0606	Jönköping	30 000	50	169	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
<i>Av övriga koncernföretag ägda joint ventures:</i>						
Kajan 18 i Luleå Fastigheter AB	556831-3679	Stockholm	250	50	7	
Nacka Skarpnäs Fastigheter AB	556831-3661	Stockholm	250	50	1	
Nordic Bake Off A/S	31279283	Danmark	500	50	5	
<i>Av moderföretaget ägda intresseföretag:</i>						
Raiffeisen Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel AG)	DE134852742	Tyskland	9 726 305	40	970	591
Viking Malt Oy	FI 0802004-9	Finland	1 381 387	38	205	178
VetGross Holding AB	556892-6108	Stockholm	1 041 667	25	11	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	155	31	0	0
Piteå Spannmåls AB	556090-8187	Piteå	1 500	30	0	0
Cgrain AB	556932-8023	Uppsala	20 830	40	3	3
<i>Av övriga koncernföretag ägda intresseföretag:</i>						
Aspen-Produkte Handels GmbH	HR205654	Tyskland		50	17	
Unibake Japan Inc		Japan		49	1	
Struer Bröd A/S	18 798 794	Danmark	1	33	12	
Summa					1 690	1 183

Not 16 Finansiella anläggningstillgångar

MSEK	2015	2014
Fordringar på joint venture/intresseföretag	3	64
Övriga aktier och andelar	125	276
Obligationer	60	49
Finansiella tillgångar som kan säljas	384	406
Derivatinstrument	0	-
Andra långfristiga, finansiella tillgångar	124	123
Summa	696	918
Finansiell leasing (not 26)	1	0
Summa	697	918

Finansiella tillgångar som kan säljas	2015	2014
MSEK		
Bokfört värde vid årets början	406	29
Investeringar	161	2
Avyttringar	-196	-
Nedskrivning	-	-22
Årets omvärdering till verkligt värde	13	25
Omklassificering	-	372
Bokfört värde	384	406

Finansiella tillgångar som kan säljas, verkligt värde

MSEK	2015	2014
Scandi Standard AB	208	391
Mackmyra Svensk Whisky AB	10	10
Stendörren Fastigheter AB	104	-
Stadshypotek AB, säkerställd obligation	23	-
Göteborg Stad, obligation	26	-
Övrigt	13	5
Bokfört värde	384	406

Finansiella tillgångar som kan säljas avser aktieinnehav i noterade bolag samt obligationer som innehas för att uppfylla likviditetskrav i enlighet med LCR-reglerna för finansbolag. Aktier i Stendörren Fastigheter AB erhöles som likvid vid en fastighetsöverlåtelse.

Det största enskilda innehavet i Övriga aktier och andelar är Lantmännens andelar i LRF, Lantbrukarnas Riksförbund. Investmentföretaget Lion/Visor Cayman 1, som tidigare var det största innehavet, är under avveckling som en effekt av Lantmännens förvärv av Vaasan. Vaasan ägdes tidigare av Lion/Visor Cayman 1. Redovisat värde på Övriga aktier och andelar bedöms överensstämma med verkligt värde.

Not 17 Övriga anläggningstillgångar

MSEK	2015	2014
Derivatinstrument, långfristiga rörelserelaterade	0	0
Övriga långfristiga rörelsetillgångar	8	10
Summa	8	10

Not 18 Varulager

MSEK	2015	2014
Råvaror och förnödenheter	621	703
Varor under tillverkning	548	392
Färdiga varor	1 949	1 884
Handelsvaror	2 422	2 289
Förskott till leverantörer	5	111
Summa	5 545	5 379

Av årets varulager är 78 MSEK (46) värderat till nettoförsäljningsvärde. Under året har nedskrivningar gjorts med 1 MSEK (6) samtidigt som återläggning av tidigare gjorda nedskrivningar skett med 1 MSEK (4). Den totala kostnaden för varor som sålts under året uppgick till 28 309 MSEK (26 177).

Not 19 Kundfordringar och övriga rörelsefordringar

MSEK	2015	2014
Kundfordringar	3 395	3 181
Kundfordringar, joint venture/intresseföretag	36	11
Kundfordringar, finansieringstjänst, medlemmar	628	559
Derivatinstrument	13	85
Övriga rörelsefordringar, joint venture/intresseföretag	5	3
Övriga kortfristiga fordringar	738	508
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	592	376
Summa	5 407	4 723

Åldersanalys av kundfordringar

MSEK	2015	2014
Ej förfallna fordringar	3 029	2 772
Förfallna fordringar		
< 30 dagar	283	345
31-60 dagar	43	41
61-90 dagar	18	15
>91 dagar	111	95
Summa	3 484	3 268
Avsättningar för osäkra kundfordringar	-89	-87
Summa	3 395	3 181

fortsättning not 19

Avsättningar för osäkra kundfordringar MSEK	2015	2014
Avsättningar vid årets början	-87	-64
Nya avsättningar för befarade förluster	-19	-51
Utnyttjande av reserv för konstaterade förluster	14	21
Reverseringar avseende ej nödvändiga avsättningar	3	6
Från förvärvade, avyttrade företag	-1	3
Valutakursdifferenser	1	-2
Avsättningar vid årets slut	-89	-87

Årets totala kostnad för osäkra kundfordringar -16 MSEK (-45) redovisas i rörelseresultatets Övriga kostnader. För information om kundfordringars kreditkvalitet se ► not 23.

Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MSEK	2015	2014
Förutbetalda hyror	59	57
Förutbetalda försäkringar	27	24
Fordran avseende bonus och rabatter	15	6
Övriga förutbetalda kostnader	262	186
Övriga upplupna intäkter	229	103
Summa	592	376

Not 20 Kortfristiga räntebärande tillgångar och likvida medel

Kortfristiga räntebärande tillgångar

MSEK	2015	2014
Fordringar på joint venture/intresseföretag	2	118
Räntebärande fordringar	85	141
Övriga kortfristiga placeringar	9	0
Derivatinstrument	67	57
Andra kortfristiga, finansiella tillgångar	7	29
Summa	170	345

Finansiell leasing

	4	-
--	---	---

Likvida medel

MSEK	2015	2014
Kassa och bank	990	964
Kortfristiga placeringar < 3 månader	262	2 094
Summa	1 252	3 058

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, 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 ¹⁾	-	-	-	-	-	-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 ²⁾	-	-	-	-	-	-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 ³⁾	-	-	-	-	-	-	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
Eget kapital, ingående balans 2015-01-01	1 977	2 625	-48	20	-37	7 322	11 859	17	11 876
Periodens resultat efter skatt	-	-	-	-	-	1 088	1 088	2	1 090
Aktuariella vinster och förluster i pensionsplaner ¹⁾	-	-	-	-	-	211	211	-	211
Finansiella tillgångar som kan säljas									
- årets omvärdering	-	-	-	23	-	-	23	-	23
- överfört till resultaträkningen	-	-	-	-10	-	-	-10	-	-10
Kassaflödessäkringar									
- årets omvärdering	-	-	82	-	-	-	62	-	62
- överfört till resultaträkningen	-	-	-20	-	-	-	0	-	0
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-	-	-	-	-201	-	-201	-	-201
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet									
- årets resultat	-	-	-	-	56	-	56	-	56
- överfört till resultaträkningen	-	-	-	-	0	-	0	-	0
Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat	-	-	-14	-8	-12	-46	-80	-	-80
Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt	0	0	48	5	-157	165	61	0	61
Summa totalresultat	0	0	48	5	-157	1 253	1 149	2	1 151
Utbetald utdelning ²⁾	-	-	-	-	-	-367	-367	0	-367
Återbäring och efterlikvid	-	-	-	-	-	0	0	-	0
Av medlemmar inbetalt insatskapital	123	-	-	-	-	-	123	-	123
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-104	-	-	-	-	-	-104	-	-104
Vinstdisposition	150	150	-	-	-	-300	0	-	0
Annan förändring avseende ägande utan bestämmande inflytande ⁴⁾	-	-	-	-	-	-	0	2	2
Summa eget kapital, utgående balans 2015-12-31	2 146	2 775	0	25	-194	7 908	12 660	21	12 681

¹⁾ Inklusive särskild löneskatt.

²⁾ Avser insatsutdelning vad gäller moderföreningens medlemmar.

³⁾ 2014 bland annat förvärv av minoriteten i Swecon AB

⁴⁾ 2015 bland annat förvärv av minoritetsandelar i Crop Tailor AB

fortsättning not 21

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.

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.

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.

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 affärsportfölj
- 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 allokteras främst till områden som både uppfyller avkastningskravet och ger möjlighet till lönsam tillväxt.

Not 22 Räntebärande skulder

Långfristiga räntebärande skulder

MSEK	Not	2015	2014
Långfristiga skulder till kreditinstitut	23	3 231	2 465
Emitterade värdepapper ¹⁾		1 245	-
Förlagsandelar		250	-
Finansiella skulder avseende leasingavtal	28	91	48
Övriga långa räntebärande skulder		54	50
Derivatinstrument		26	37
Summa		4 897	2 600

¹⁾ Redovisade till upplupet anskaffningsvärde.

Kortfristiga räntebärande skulder

MSEK	Not	2015	2014
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	23	13	1 009
Skulder till medlemmar avseende sparmedel		1 102	927
Skulder till medlemmar avseende kapitalkonto		725	715
Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB		1 325	1 562
Finansiella skulder avseende leasingavtal	28	12	17
Skulder till joint venture/intresseföretag		0	107
Övriga korta räntebärande skulder		18	168
Derivatinstrument		35	96
Summa		3 230	4 601

Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB kommer från företaget, medlemmar, anställda och övriga privatpersoner. Inlåningskontona har fria uttag, ränta från första kronan och omfattas av den statliga insättningsgarantin på 100 TEUR.

Not 23 Finansiella instrument och finansiell riskhantering

RISKHANTERING

Lantmännen är genom sina internationella verksamheter exponerat för olika slag av finansiella risker. Med finansiella risker avses fluktuationer i koncernens resultat och kassaflöde till följd av förändringar av priser inom råvarumarknaderna, valutakurser, räntenivåer, refinansiering samt kredit- och motpartsrisker. Lantmännen bedriver internbanksverksamhet via den gemensamma funktionen Group Treasury inom Lantmännen ek för.

Huvuduppgiften för Group Treasury 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. Group Treasury sköter även Lantmännens nettsystem och svarar för koncernens likviditetshantering via cashpooler i banker. Som motpart till Lantmännen i finansiella transaktioner accepteras endast banker och kreditinstitut som har en hög kreditrating och som i huvudsak 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 av den finansiella utvecklingen för Lantmännen och beskrivs i de bindande finansiella löften, så kallade covenanter, som finns i avtalen. För ytterligare information om Lantmännens covenant, 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 exponerad för valutarisk genom att valutakursförändringar påverkar koncernens resultat- och balansräkning. Koncernens valutaexponering omfattar både transaktionsexponering och omräkningsexponering. Målet för koncernens valutariskhantering är att minimera den kortsiktiga effekten av valutakursförändringarnas negativa inverkan på koncernens resultat och finansiella ställning.

Transaktionsexponering

Transaktionsexponering är risken att ändrade valutakurser påverkar koncernens rörelseresultat negativt. Divisionernas försäljning och inköp i utländsk valuta ska därför enligt koncernens finanspolicy kurssäkras hos Group Treasury. Detta kan ske antingen vid order eller genom rullande prognossäkring upp till 12 månader. 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.

fortsättning not 23

Fördelning kundfordringar per valuta 2015-12-31

MSEK	Koncernen	Moderföretaget
SEK	2 348	1 599
EUR	687	18
DKK	324	-
NOK	191	-
GBP	64	-
USD	329	-
Övriga valutor	116	-
Summa	4 059	1 617

Fördelning kundfordringar per valuta 2014-12-31

MSEK	Koncernen	Moderföretaget
SEK	1 895	1 471
EUR	740	95
DKK	373	-
NOK	360	-
GBP	227	1
USD	60	0
Övriga valutor	96	-
Summa	3 751	1 567

Fördelning leverantörsskulder per valuta 2015-12-31

MSEK	Koncernen	Moderföretaget
SEK	3 134	2 012
EUR	705	14
DKK	177	2
NOK	92	-
GBP	35	1
USD	78	-
Övriga valutor	85	-
Summa	4 306	2 029

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

Omräkningsexponering

Omräkningsexponering är den risk som Lantmännen är exponerat för vid omräkning av de utländska dotterbolagens balans- och resultaträkningar till SEK. Valutasäkring av nettoinvesteringar i utländska dotterbolag hanteras genom Equity hedge. Vid bokslutstillfället upptas dessa till balansdagskurs. Moderföretagets resultatförda kursdifferenser hänförliga till dessa säkringar, 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. Dessa är förnärvarande 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 592 MSEK (480) utan hänsyn taget till Equity hedge. Med hänsyn taget till Equity Hedge skulle eget kapital öka med 561 MSEK (261), allt annat lika.

Valutakursförändringar påverkar även omräkningen av utländska dotterbolags resultaträkningar till SEK. Denna omräkning är inte valutasäkrad och omräkningsdifferensen är därför utsatt för valutarisk och medräknad i känslighetsanalysen som redovisas nedan.

Valutakänslighet i transaktions- och omräkningsexponering

Lantmännen är främst exponerad mot valutorna EUR, DKK, GBP, USD och NOK. De olika valutorna representerar både in- och utflöden jämfört med den svenska kronan och en stor andel av valutaflödena är valutasäkrade. Den transaktionsrelaterade resultatpåverkan från en valutakursförändring bedöms därför vara liten.

En 10-procentig förstärkning av den svenska kronan gentemot dotterbolagens valutor skulle vid en omräkning av rörelseresultatet ha en ungefärlig påverkan på rörelseresultatet med -140 MSEK (-55). Beräkningen antar allt annat lika och tar inte hänsyn till eventuellt förändrade priser och kundbeteende vid förändrade valutakurser.

Känslighetsanalys för större valutor

Risk	Förändring	Rörelseresultatpåverkan, MSEK	
		2015	2014
EUR/SEK	-10 %	-25	-18
DKK/SEK	-10 %	-6	-3
NOK/SEK	-10 %	-12	-10
GBP/SEK	-10 %	-9	-5
USD/SEK	-10 %	-8	-5
Övriga	-10 %	-80	-14
Totalt		-140	-55

De valutaderivat som används är valutaterminer.

Vid årsskiftet fördelade sig koncernens utestående valutaterminer på nedanstående valutor:

Valutafördelning och förfallostruktur, rörelserelaterade valutaterminer

MSEK	2016	2017	2018
EUR	-763	-10	-
DKK	303	-	-
NOK	-26	-	-
GBP	-71	-	-
USD	51	-	-
Summa	-506	-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 2015 var 3 månader (5).

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 prisbild, 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 framförallt hänförliga till Lantmännen Lantbruks verksamheter och till Lantmännen Cerealias kvarnverksamhet samt Lantmännen Agroetanols etanoltillverkning. Förutom att prissäkra via leveransavtal används möjligheten att prissäkra via råvarubörser samt banker. 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.

Energiprisrisk

Lantmännen är genom sin energikrävande verksamhet utsatt för risker förknippade med prisfluktuationer på framförallt el och gas. Om inte energiprisrisken är säkrad kommer dessa prisfluktuationer att ha en direkt påverkan på koncernens operativa resultat. Koncernens elförbrukning prissäkras därför successivt enligt en fastlagd strategi. Målsättningen för säkringsstrategierna

fortsättning not 23

i el och gas syftar till att ge långsiktiga besparingar och sänka volatiliteten i koncernens energikostnader. Eftersom el och gas handlas i EUR uppstår också en valutarisk, vilken säkras löpande.

Elprissäkring för Sverige, Danmark och Norge

Förfalloår	2016	2017	2018	2019
Säkrad andel av prognostiserat årsbehov	49 %	34 %	10 %	0 %

Från 2015-01-01 ansvarar Group Risk Management även för elsäkring för Storbritannien. För 2016 är 57 % (56 %) procent av det prognostiserade årsbehovet i Storbritannien säkrat.

Koncernbolagens totala elförbrukning uppgick år 2015 till 536 GWh (488) varav 372 GWh (391) användes av verksamheterna i Sverige, Danmark och Norge samt 30 GWh (31) i Storbritannien. Den ökade förbrukningen utanför Skandinavien beror på förvärvet av Vaasan. Användningen av naturgas i koncernens bolag uppgick år 2015 till 283 GWh (180) varav 97 GWh (91) i verksamheterna i Sverige och Danmark samt 27 GWh (26) i Storbritannien. Den ökade förbrukningen av naturgas beror till största del på förvärvet av Vaasan.

En förändring i elpriset med +/-10 procent skulle ge en värdeförändring av energisäkringen med +/-7 MSEK.

Prissäkring via etanol och bensinkontrakt

Prissäkringar för Agroetanol inom division Energi har under år 2015 löpande gjorts i etanol med syfte att dämpa resultatsvängningar hänförliga till dagliga marknadspriserförändringar. Etanol prissätts huvudsakligen i EUR. En förändring i etanolpriset med +/-10 procent skulle ge en värdeförändring med +/-13 MSEK.

Prissäkringar för Agroetanol och Aspen inom division Energi har under år 2015 löpande gjorts i eurobob bensin med syfte att dämpa resultatsvängningar hänförliga till dagliga marknadspriserförändringar. Eurobob prissätts i USD. En förändring i eurobobpriset med +/-10 procent skulle ge en värdeförändring med +/-2 MSEK.

RÄNTERISKER

Den räntebärande upplåningen medför att koncernen exponeras för ränterisk. Med ränterisk avses risken för negativ påverkan på koncernens resultat och kassaflöden till följd av förändringar i marknadsräntan. Hur snabbt en varaktig förändring i räntenivåerna får genomslag på koncernens finansnetto beror på upplåningens räntebindningstid. Koncernens räntebindning är normalt kort men kan förlängas för att begränsa effekten av en ränteuppgång. Under året har ett antal derivat ingåtts för att förlänga bindningstiden på låneportföljen.

Koncernens utestående räntebärande skulder per 31 december 2015, inklusive utestående ränteswapar, har en vägd genomsnittlig räntebindningstid på drygt 18 månader (15).

En förändring av räntorna med +/-1 procentenhet skulle påverka värdeförändringen av ränteswaparna utestående på balansdagen med +/-46 MSEK.

REFINANSIERINGSRISK, LIKVIDITETSRISK 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 inklusive obligationslån var vid årsskiftet 7,7 år (7,4).

Genom att ständigt hålla likvida tillgångar, alternativt outnyttjade 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 2015-07-09 och däri ingående covenantkrav. Betalningsberedskapen uppgick till 4 064 MSEK (3 932) per den 31 december 2015.

Förfallostruktur på räntebärande finansiella skulder¹⁾

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2015	2014	2015	2014
2015	-	1 051	-	1 040
2016	95	541	81	530
2017	1 088	448	1 078	437
2018	102	107	92	97
2019	861	613	851	603
2020-	3 043	1 042	3 008	999
Summa	5 189	3 802	5 110	3 706

¹⁾ Inklusive framtida räntebetalningar.

MTN-program

För att diversifiera Lantmännens finansiering har ett Medium Term Notes (MTN) program etablerats under december 2015. Obligationslåneprogrammet har en låneram om 3 miljarder SEK för emissioner på den svenska kapitalmarknaden. Den 31:a december var nominellt 1 250 MSEK utestående med en löptid på 5 år. I samband med emissionen upprättade tre banker, Swedbank, Nordea och Danske Bank en skuggrating på Lantmännen. Dessa motsvarar BBB-

Valutafördelning och förfallostruktur, räntebärande finansiella skulder

MSEK	Totalt	2017–		2019–	
		2016	2018	2020	> 2021
EUR	731	7	15	709	0
DKK	1 300	47	108	127	1 018
SEK	3 154	37	1 067	2 048	2
USD	4	4	-	-	-
Summa	5 189	95	1 190	2 884	1 020
Varav ränta	445	82	83	104	176
Summa exkl. ränta	4 744	13	1 107	2 780	844

Ovanstående tabell avser odiskonterade kontraktuella belopp och aviker därmed från skuld redovisad i balansräkningen.

Externa valutaswapar hänförliga till finansiering av koncernbolag

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2015	2014	2015	2014
EUR	4 232	1 105	4 232	1 105
DKK	817	852	817	852
NOK	380	400	380	400
GBP	1 495	1 466	1 495	1 466
USD	164	270	164	270
SEK	-7 435	-4 191	-7 435	-4 191
PLN	232	232	232	232
Summa	-115	134	-115	134

Övriga räntebärande skulder, sparmedel och kapitalkonto

I övriga kortfristiga skulder ingår medlemmars sparmedel med 1 102 MSEK (927). Inlåning via kapitalkonto uppgår till 2 050 MSEK (2 277) varav 1 325 MSEK (1 562) 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 uppgick till 145 MSEK (98) och inkluderar bland annat långfristiga leasingkulder.

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 lägre än 4,50 (3,75), 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 2015 uppgick, enligt banksyndikatets definition, soliditeten till 42,8 procent (43,8), nettolåneskuld/EBITDA till 2,9 (2,0) och EBITDA/finansnettot till 23,4 gånger (20,6).

fortsättning not 23

Förfallostruktur derivatinstrument, nominella belopp 2015-12-31

MSEK	2016	2017	2018	2019-	Verkligt värde
Valutaderivat	-6 010	-10	-	-	32
Räntederivat	248	500	100	1 685	-25
Energiderivat	51	40	12	-	-38
Råvaruderivat	-519	-	-	-	7
Etanolderivat	-149	-	-	-	-5
Totalt					-29

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
Etanolderivat	-128	-	-	-	-9
Totalt					-86

KREDIT- OCH MOTPARTSRISK

Kredit- och motpartsrisk avser risken att motparten i en transaktion inte kan fullgöra sitt åtagande och därmed orsakar Lantmännen en förlust. För att begränsa motpartsrisken accepteras endast motparter med hög kreditvärdighet enligt fastställt finanspolicy samt genom att det maximala engagemanget per motpart definieras utifrån motpartens kreditvärdighet.

Finansiella motparter är utvalda utifrån ratingkriterier med hänsyn tagen till spridning av motpartsrisk 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. Sålida fordringar per årsskiftet uppgick till 124 MSEK (199).

Lantmännen Finans AB överlåter löpande leasing- och avbetalningsavtal till Swedbank. Swedbank har begränsad regressrätt. Per 2015-12-31 uppgick regressrätten till 62 (59) MSEK. I koncernens balansräkning är posten upptagen som övriga skulder.

Beträffande förfallna kundfordringar och avsättningar, se ► not 19.

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i balansräkningen per 31 december 2015

Tillgångar, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Derivat med positivt verkligt värde	13	67	-	80
Övriga finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	443	105	125	673
Summa tillgångar	456	172	125	753
Skulder, MSEK				
Derivat med negativt verkligt värde	48	61	-	109
Summa skulder	48	61	-	109

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
Summa skulder	95	133	-	228

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.

fortsättning not 23

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per värderingskategori 2015

	Innehav värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning	Derivatinstrument som används i säkringsredovisning	Övriga derivat-instrument	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
2015-12-31, MSEK								
TILLGÅNGAR								
Andra aktier och andelar	125	-	332	-	-	-	457	457
Övriga finansiella anläggningstillgångar	60	142	52	-	-	-	254	254
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	-	4 803	-	13	-	-	4 816	4 816
Kortfristiga räntebärande tillgångar	-	105	-	62	5	-	172	172
Likvida medel	-	1 252	-	-	-	-	1 252	1 252
Summa tillgångar	185	6 302	384	75	5	-	6 951	6 951
SKULDER								
Långfristiga räntebärande skulder	-	-	-	26	-	4 871	4 897	4 913
Övriga långfristiga skulder	-	-	-	14	-	-	14	14
Kortfristiga räntebärande skulder	-	-	-	35	-	3 195	3 230	3 230
Leverantörsskulder och övriga rörelseskulder	-	-	-	34	-	5 101	5 135	5 135
Summa skulder	-	-	-	109	-	13 167	13 276	13 292

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 derivat-instrument	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

Kvittning av finansiella tillgångar och skulder 2015-12-31

TILLGÅNGAR MSEK	Belopp redovisade i balansräkningen	Bruttobelopp för finansiella tillgångar som kvittas mot finansiella skulder	Varav legalt kvittningsbara belopp redovisat brutto	Relaterade belopp som inte har kvittats i balansräkningen	Nettobelopp
Derivat	80	-	63	-3	60
Totalt	80	0	63	-3	60

SKULDER MSEK	Belopp redovisade i balansräkningen	Bruttobelopp för finansiella skulder som kvittas mot finansiella tillgångar	Varav legalt kvittningsbara belopp redovisat brutto	Relaterade belopp som inte har kvittats i balansräkningen	Nettobelopp
Derivat	109	-	-60	3	-57
Totalt	109	0	-60	3	-57

Vad gäller derivat omfattas handeln av ISDA-avtal som bland annat stipulerar kvittning av skuld och fordran vilket både kan ske i löpande verksamhet och vid till exempel avtalsbrott eller förtida uppsägning.

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 tryggnad 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

MSEK	2015	2014
Fonderade planer:		
Förmånsbestämda förpliktelser enligt svenska PRI Pensionsgaranti planer	2 089	2 213
Övriga förmånsbestämda förpliktelser	127	137
Förvaltningstillgångars verkliga värde	-1 921	-1 879
Summa nettovärde, fonderade planer	295	471
Ofonderade planer:		
Övriga ofonderade förpliktelser	51	46
Summa, ofonderade planer	51	46
Avsättning för pensioner, nettovärde	346	517
- Varav planer redovisade som skuld	360	517
- Varav överskott i fonderade planer redovisad som tillgång	14	-

Pensionsplaner fördelat per land

	2015			2014		
	Förpliktelser	Förvaltnings tillgångar	Pensions-skuld	Förpliktelser	Förvaltnings tillgångar	Pensions-skuld
Sverige	2 098	-1 825	273	2 219	-1 783	436
Norge	127	-96	31	137	-96	41
Tyskland	34	-	34	38	-	38
Nederländerna, Polen, Finland	8	-	8	2	-	2
Summa	2 267	-1 921	346	2 396	-1 879	517

Följande sammanställning förklarar hur förpliktelser, tillgångar och nettobeloppet har förändrats under året:

	2015			2014		
	Förmånsbaserade förpliktelser	Förvaltnings-tillgångar	Netto	Förmånsbaserade förpliktelser	Förvaltnings-tillgångar	Netto
Ingående balans	2 396	1 879	517	1 935	1 767	168
Kostnader avseende tjänstgöring under året	55	-	55	42	-	42
Räntor redovisade i resultaträkningen	64	52	12	75	71	4
Utbetalning av pensionsersättning	-107	-	-107	-101	-	-101
Utbetald gottgörelse till arbetsgivare ¹⁾	-	-80	80	-	-94	94
Inbetalning från arbetsgivare ¹⁾	-	9	-9	-	13	-13
Reduceringar och regleringar	-	-	0	11	-	11
Avkastning på förvaltningstillgångar utöver redovisad ränta	-	70	-70	-	130	-130
Omvärdering av pensionsförpliktelse redovisad i övrigt totalresultat	-141	-	-141	443	-	443
Effekter av förvärvade/avyttrade verksamheter	14	-	14	-	-	0
Övrigt	-	-	0	-9	-6	-3
Omräkningsdifferens	-14	-9	-5	-	-2	2
Utgående balans, pensionsskuld	2 267	1 921	346	2 396	1 879	517
Varav fonderade planer			295			471
Varav ofonderade planer			51			46

¹⁾ Utbetalad gottgörelse från den svenska pensionsstiftelsen har gjorts med 80 MSEK (88) till 3 bolag (4) under 2015, resterande 0 MSEK (5) avser norska pensionsplaner. Inget svenskt bolag har under 2015 gjort någon inbetalning till pensionsstiftelsen. 2014 betalade ett bolag i 2 MSEK. 9 MSEK (11) har inbetalats till norska planer.

Pensionskostnad i resultaträkningen

MSEK	2015	2014
Förmånsbestämda planer		
Kostnader för pensioner intjänade under året	55	42
Räntekostnad, ränteintäkt netto	12	4
Kostnad avseende tjänstgöring tidigare perioder	1	11
Reduceringar och regleringar	-	-
Kostnad förmånsbestämda planer	68	57
Kostnad avgiftsbestämda planer	249	193
Total kostnad avs. pensioner i resultaträkningen	317	250
Kostnaden redovisas på följande rader i resultaträkningen		
Personalkostnader	305	246
Finansiella kostnader	12	4
Total kostnad avseende pensioner	317	250

Pensionsrelaterade omvärderingar i övrigt totalresultat

MSEK	2015	2014
Förmånsbestämda planer		
Avkastning på förvaltningstillgångar utöver vad som redovisas som ränteintäkt i resultaträkningen	70	130
Erfarenhetsbaserad justering av förpliktelserna	16	5
Effekt av ändrade demografiska antaganden	15	-111
Effekt av ändrade finansiella antaganden	110	-337
Summa aktuariella vinster (+), förluster (-)	211	-313
Skatt på ovanstående poster	-46	70
Totalt redovisat i Övrigt totalresultat	165	-243

fortsättning not 24

Specifikation av förvaltningstillgångar på verkligt värde och i procent av totala förvaltningstillgångar

	2015 MSEK	2014 MSEK	2015 %	2014 %
Fastigheter	1 085	1 050	56 %	56 %
Ränteplaceringar	236	208	12 %	11 %
Strukturerade produkter	55	65	3 %	3 %
Aktieplaceringar	398	302	21 %	16 %
Hedgefonder	64	164	3 %	9 %
Kassa, likvida medel	83	90	4 %	5 %
Totalt	1 921	1 879	100 %	100 %

I aktieplaceringar 2015 ingår förlagsandelar i Lantmännen ek för med 72 MSEK. Övriga innehav under aktieplaceringar avser i huvudsak noterade aktier.

Aktuariella antaganden ²⁾	2015	2014
Diskonteringsränta	3,0 %	2,75 %
Framtida löneökningar	3,0 %	3,0 %
Inflation	1,5 %	1,5 %
Livslängdsantaganden, Sverige	DUS14	DUS14
Duration	16 år	16 år

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 92 procent av totalen, med cirka 80 MSEK medan en ökning av räntan med 0,25 procent skulle minska förpliktelsen med

cirka 75 MSEK. En förändring av livslängdsantagandena med 1 år skulle öka förpliktelsen med cirka 76 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 64 MSEK vid lägre inflationsantagande och öka förpliktelsen med cirka 67 MSEK vid högre antagande. Ändrade antaganden med 0,25 procent vad gäller löneökningar skulle öka förpliktelsen med cirka 56 MSEK vid högre antagande och minska med cirka 53 MSEK vid lägre antagande. Den svenska pensionsstiftelsen har under 2015 haft en avkastning på cirka 6,8 procent och där en förändring med 1 procentenhet skulle öka respektive minska värdet på förvaltningstillgångarna med cirka 18 MSEK.

De svenska fonderade planerna omfattar 17 procent (17) aktiva medlemmar, 36 procent (36) fribrevsinnehavare och 47 procent (47) pensionärer.

Förväntade utbetalningar av pensioner avseende förmånsbestämda pensionsplaner under 2016 uppgår till 100 MSEK (98).

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, 249 MSEK (193), avser 19 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 153 % (143). 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 2015	Totalt 2014
Ingående balans	109	81	124	337	651	451
Avsättningar som gjorts under perioden	58	23	99	52	232	440
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-55	-	-98	-67	-220	-164
Återfört under perioden	-3	-	-27	-37	-67	-38
Omklassificeringar	-1	-	1	-3	-3	-40
Effekter av avyttrade, förvärvade verksamheter	-	-	-7	-	-7	-
Omräkningsdifferenser	-4	-	-1	-	-5	2
Redovisat värde vid periodens utgång	104	104	91	282	581	651
Varav kortfristiga avsättningar	83	39	78	154	354	424
Varav långfristiga avsättningar	21	65	13	128	227	227

Av långfristiga avsättningar förväntas 183 MSEK användas 2018 och framåt.

I periodens avsättningar inkluderas ökning av tidigare befintliga avsättningar.

Årets avsättningar för strukturåtgärder omfattar främst åtgärder inom divisionerna Lantbruk och Livsmedel och förväntas förbrukas under 2016.

105 MSEK (111) av avsättningen under rubriken Övrigt avser beräknade kostnader för avveckling av siloanläggningar. Inga nya avsättningar för siloanläggningar har gjorts under 2015.

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 bedömts som sannolik motsvarande belopp som avsättning.

Not 26 Övriga långfristiga skulder

MSEK	2015	2014
Derivatinstrument, långfristiga rörelserelaterade	14	5
Övriga långfristiga rörelseskulder	20	46
Långfristiga skulder joint venture/intresseföretag	5	3
Summa	39	54

Not 27 Leverantörsskulder och andra rörelseskulder

MSEK	2015	2014
Leverantörsskulder	4 274	3 863
Leverantörsskulder, joint venture/intresseföretag	32	0
Övriga rörelseskulder, intresseföretag	2	-
Övriga kortfristiga skulder	977	917
Derivatinstrument	34	90
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	2 289	1 703
Summa	7 608	6 573

Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	2015	2014
Upplupna personalrelaterade kostnader	600	490
Skuld avseende rabatter, bonus	222	170
Övriga upplupna kostnader	868	595
Förutbetalda intäkter	599	448
Summa	2 289	1 703

Not 28 Leasingåtaganden

Koncernen är såväl leasetagare som leasegivare. I denna not redovisas koncernens åtaganden som leasetagare. Koncernen som leasegivare redovisas i ► not 29 Kundfinansiering. Inom koncernen finns såväl operationella som finansiella leasingåtaganden.

Operationell leasing

Redovisade kostnader för operationella leasingavtal

MSEK	2015	2014
Minimileaseavgifter	416	248
Variabla avgifter	4	6
Summa	420	254

Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningsbara operationella leasar.

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2015	2014
Inom ett år	146	74
Mellan ett och fem år	551	318
Senare än fem år	410	441
Summa	1 107	833

Företag inom Lantmännen är hyresgäster i fastigheter som ägs av Lantmännens pensionsstiftelse. Årshyran för dessa uppgick till 67 MSEK (74) under 2015, och förväntas uppgå till 67 MSEK under 2016. 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 och amortering för finansiella leasingavtal

MSEK	2015	2014
Minimileaseavgifter		
- redovisade som ränta	3	1
- redovisade som amortering	7	3
Variabla avgifter	0	0
Summa betalat för finansiella leasar	10	4

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	2015			2014		
	Amortering	Ränta	Total avgift	Amortering	Ränta	Total avgift
Inom ett år	12	5	17	17	1	18
Mellan ett och fem år	51	14	65	31	3	34
Senare än fem år	40	3	43	17	0	17
Summa	103	22	125	65	4	69

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 utrustning och lokaler som hyrs ut till kunder och hyresgäster enligt operationella leasingavtal förfaller de framtida betalningarna för icke uppsägningsbara leasingavtal enligt nedan:

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2015	2014
Inom ett år	126	158
Mellan ett och fem år	236	269
Senare än fem år	131	191
Summa	493	618

Av totala minimileaseavgifterna avser 460 MSEK (589) lokaler och 33 MSEK (29) maskiner.

Not 31 Statliga stöd

MSEK	2015	2014
Erhållna bidrag som redovisats som intäkt	10	10
Erhållna bidrag som reducerat kostnader	23	8
Summa	33	18

Under 2015 och 2014 har inga bidrag erhållits som reducerat värdet på anläggningstillgångar eller som redovisats som förutbetald intäkt per bokslutsdagen.

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.

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	2015	2014
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 ventures och intresseföretag, MSEK	267	142
Försäljning av varor och tjänster till joint ventures och intresseföretag, MSEK	298	280
Överföring av kapital till "Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden" (pensionsstiftelsen), MSEK	-	2
Överföring av kapital från pensionsstiftelsen till Lantmännen, gottgörelse MSEK	100	88
Erlagda hyror till pensionsstiftelsen, MSEK	67	74
Försäljning av varor och tjänster till pensionsstiftelsen, MSEK	8	95
Förvärv av fastigheter från pensionsstiftelsen, MSEK	82	-
Avyttring av fastigheter till pensionsstiftelsen, MSEK	94	-

Not 32 Förvärv och avyttringar

Förvärv 2015

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	Materiella anläggnings- tillgångar, MSEK	Årsom- sättning, MSEK	Antal anställda	För- värvad andel	Innehav efter förvärv
Pane Lux 1 Sarl/ Vaasan ¹⁾	Bageri- verksamhet	Jun-15	4 459	43	1 677	2 155	813	3 254	2 472	100 %	100 %
Crop Tailor AB	Bioteknik	Maj-15	15	-	15	2	0	0	1	53 %	68 %
Övriga mindre förvärv			2	-	-	-	20	3	-	100 %	100 %

¹⁾ Förvärvet gjordes genom att Lantmännen löste lån till säljare. Förvärvsrelaterade transaktionskostnader uppgick till cirka 43 MSEK.

Sådana transaktionskostnader redovisas i koncernen som en rörelsekostnad.

Vaasan koncernen har förvärvats genom köp av det Luxemburgbaserade företaget, Pane Lux 1 Sarl, som tidigare ägdes av investmentbolaget Lion Capital. Pane Lux 1 äger indirekt 100 procent i Vaasan koncernen. Förvärvet av Vaasan är ett led i Lantmännens strategi att satsa på värdeskapande verksamhet inom spannmålskedjan i Östersjöregionen. Vaasan bedriver bageriverksamhet inom områdena bake off, hårt bröd (crisp) och färskbröd. Vaasan ingår i division Livsmedel, där crispverksamheten tillhör affärsområde Lantmännen Cerealia och övrig verksamhet Lantmännen Unibake. Lantmännens och Vaasans verksamheter kompletterar varandra väl och Lantmännen ser en stor potential att genom förvärvet skapa ett ännu mer konkurrenskraftigt livsmedelsföretag med förutsättningar för utökade

marknadspositioner i framförallt Östersjöområdet. Verkliga värden på förvärvade tillgångar och skulder har fastställts och utgörs av varumärken, kundrelationer, maskiner och anläggningar, fastigheter samt goodwill.

Crop Tailor är ett svenskt bioteknikföretag som utvecklat en teknik för att snabbt och med hög precision förädla havre. Förvärvet är ett led i Lantmännens strategisk satsning på havre. Innehav utan bestämmande inflytande på 36 procent har värderats till 5 MSEK där värderingsgrunden full goodwill tillämpats.

För förvärv gjorda under 2015 är förvärvsbalanserna preliminära. Företagen konsolideras som dotterföretag enligt förvärvsmetoden.

För information om verkligt värde på nettotillgångar i förvärvade verksamheter se nedan för Vaasan Group samt not 34:3 till kassaflödesanalysen.

Förvärvsbalans, Vaasanförvärvet

Förvärvspris	MSEK
Kontant betalning/Lösen av lån	4 459
Förvärvade tillgångar och skulder till verkligt värde	MSEK
Materiella anläggningstillgångar	813
Immateriella tillgångar	2 155
Varulager	159
Kundfordringar	363
Övriga omsättnings- och anläggningstillgångar	82
Leverantörsskulder	-271
Övriga skulder	-766
Förvärvade nettotillgångar, totalt	2 535
Likvida medel	247
Förvärvad nettolåneskuld	247
Goodwill	1 677
Summa	4 459

Förvärvsrelaterade kostnader, redovisade som

Övriga rörelsekostnader 43

I ovanstående värden inkluderas de justeringar av bokförda värden i bolagen som gjordes till verkliga värden på identifierbara tillgångar och skulder i samband med upprättande av förvärvsbalanserna. Dessa justeringar framgår nedan:

Materiella anläggningstillgångar	145
Immateriella tillgångar	2 137
Övriga skulder	-266

Påverkan på koncernens resultaträkning	MSEK
Nettomsättning	1 913
Rörelseresultat från bolagen	112
Rörelseresultat från förvärvsjusteringar, exklusive förvärvskostnader	-44
Rörelseresultat totalt	68

Omsättning och resultat

oms om förvärvet gjorts vid årets början	MSEK
Nettomsättning	3 254
Rörelseresultat från bolagen	154
Rörelseresultat från förvärvsjusteringar, exklusive förvärvskostnader	-74
Rörelseresultat totalt	80

Påverkan på koncernens likvida medel

Påverkan på koncernens likvida medel	MSEK
Erlagd köpeskilling för årets förvärv/Lösen av lån	4 459
Likvida medel i förvärvade bolag	-247
Summa	4 212

fortsättning not 32

Förvärv 2014

Företag	Verksamhet	Förvärvs-tidpunkt	Förvärvs-pris, MSEK	Förvärvs-relaterade kostnader, MSEK	Goodwill, MSEK	Övriga immateriella tillgångar, MSEK	Materiella anläggnings-tillgångar, MSEK	Årsom-sättning, MSEK	Antal anställda	För-värvad andel	Innehav efter förvärv
Strängnäs Valskvarn AB	Kvarn-verksamhet	Aug-14	178	-	94	-	54	139	22	100 %	100 %

Strängnäs Valskvarn AB utgör ett strategiskt förvärv för att säkra spannmålshanteringen i Mälardalen och för att tillvarata synergier med Lantmännens befintliga anläggningar.

Avyttringar 2015

Under året har följande avyttringar gjorts avseende dotterföretag.

Företag	Verksamhet	Försäljnings-tidpunkt	Konsoliderad omsättning 2015, MSEK	Konsoliderad omsättning 2014, MSEK	Medeltal anställda 2015	Medeltal anställda 2014	Avyttrad andel	Innehav efter avyttring
Lantmännen Doggy AB	Djurfoder	Jul-15	231	534	80	174	100 %	0 %

Lantmännen Doggy AB med dotterbolaget Bozita GmbH avyttrades 1 juli 2015. Försäljningen gav en realisationsvinst på 110 MSEK och en minskning av nettolåneskulden med 24 MSEK. Den erhållna försäljningslikviden uppgick till 203 MSEK. I samband med avyttringen av Doggy avyttrades även de industrifastigheter i Vårgårda där Doggys verksamhet bedrivs, genom avyttring av Fastighets AB Slätpricken. Avyttringen gav en realisationsvinst på 17 MSEK och köpeskilling uppgick till 18 MSEK.

De avyttringar som gjorts under 2015 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.

Avyttringar 2014

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	Jul-14	20	135	38	42	100 %	0 %
Lantmännen SW Seed Hadmersleben GmbH	Jul-14	0	0	31	30	100 %	0 %
SW Winter Oilseed AB	Jul-14	4	9	0	0	100 %	0 %

Lantmännens tyska och polska verksamhet inom växtförädling och utsäde, bolagen Lantmännen SW Seed GmbH, Lantmännen SW 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.

Not 33 Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser

Ställda säkerheter

MSEK	För egna finansiella skulder	Övriga åtaganden	Totalt ställda säkerheter	
			2015	2014
Fastighetsinteckningar	976	-	976	1 110
Företagsinteckningar	-	-	0	10
Bankräkningar	-	20	20	15
Övrigt	-	27	27	21
Summa	976	47	1 023	1 156

För moderföretags skulder har fastighetsinteckningar motsvande 976 MSEK (997) lämnats, varav 517 MSEK (539) avser fastigheter som ägs av dotterföretag.

Ansvarsförbindelser

MSEK	2015	2014
Borgensförbindelser för		
- joint ventures	221	213
- övriga	28	31
Övriga ansvarsförbindelser	114	204
Summa	363	448

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	2015	2014
1) Betalda räntor och erhållen utdelning		
Erhållen utdelning	15	2
Erhållen ränta	103	125
Betald ränta	-245	-108
Realiserade valutaresultat	61	-183
Övriga finansiella betalningar	-10	-16
Summa	-76	-180
2) Förvärv av verksamheter		
<i>Förvärvade tillgångar och skulder</i>		
Materiella anläggningstillgångar	837	217
Immateriella anläggningstillgångar	3 857	94
Finansiella tillgångar	-	1
Varulager	162	30
Rörelsefordringar	447	18
Likvida medel	247	0
	5 550	360
Finansiella skulder	4 459	64
Uppskjutna skatteskulder	289	-
Rörelseskulder	779	10
	5 527	74
Förvärvade nettotillgångar	23	286
Lösen av lån i förvärvade bolag	4 459	-
Köpta intresseföretagsandelar *	144	22
Utköp av innehav utan bestämmande inflytande	2	30
Utbetald köpeskilling	4 628	338
Likvida medel i förvärvade verksamheter	-247	0
Påverkan på likvida medel	4 381	338

Ytterligare information om förvärvade verksamheter återfinns i ► not 32.

* Inklusive aktieägartillskott

MSEK	2015	2014
3) Avyttring av verksamheter		
<i>Avytttrade tillgångar och skulder</i>		
Materiella anläggningstillgångar	66	243
Immateriella anläggningstillgångar	15	1
Finansiella tillgångar	-	319
Varulager	78	131
Rörelsefordringar	51	174
Likvida medel	8	-
	218	868
Lån	32	152
Rörelseskulder	93	115
Realisationsresultat	-110	-802
	15	-535
Erhållen köpeskilling	203	1 403
Lösen av lån i avyttrade verksamheter	32	-
Likvida medel i avyttrade verksamheter	-8	0
Påverkan på likvida medel	227	1 403
Ytterligare information om avyttrade verksamheter återfinns i ► not 32		
4) Investeringar		
Under året har investering i materiella anläggningstillgångar via finansiella leasingavtal uppgått till 236 MSEK (309) i koncernen.		
5) Förändring av låneskulder		
Upptagna lån	1 930	1 500
Amortering av lån	-736	-2 836
Förändring i rörelsekredit	-	267
Summa	1 194	-1 069
6) Likvida medel		
Kassa och bank	990	963
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	262	2 095
Summa	1 252	3 058

Koncernens totala betalningsberedskap, definierad som kassa, bank och beviljade krediter som enligt bestämmelser i gällande låneavtal kan nyttjas, uppgick vid årets slut till 4 064 MSEK (3 932).

Noter till moderföretaget

Not 35 Intäkternas fördelning

MSEK	2015	2014
Nettoomsättning		
Varuförsäljning	10 841	10 137
Tjänsteuppdrag	284	329
Licensintäkter, utsäde och fröer	83	80
Uthyrningsverksamhet	59	56
Summa	11 267	10 602
Övriga rörelseintäkter		
Tjänster	112	116
Realisationsvinster	5	2
Statliga stöd	1	5
Övriga licensintäkter	56	54
Övrigt ¹⁾	24	74
Summa	198	251

¹⁾ I posten Övrigt för 2014 ingår en försäkringsersättning på 35 MSEK.

Av moderföretagets totala nettoomsättning avser cirka 24 procent (18) kunder utanför Sverige.

Not 36 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	2015	2014
Ernst & Young		
Revisionsuppdrag	4	4
Skatterådgivning	1	1
Övriga tjänster	1	1
Summa	6	6
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 intresseföretag framgår av ► not 38.

MSEK	2015	2014
Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, %	4	5
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	18	17
Köp av varor och tjänster från joint venture/intresseföretag, MSEK	266	141
Försäljning av varor och tjänster till joint venture/intresseföretag, MSEK	187	167
Erhållen gottgörelse från pensionsstiftelsen Grodden	55	65

Leasingåtaganden

I rörelsens kostnader ingår kostnader för operationella leasingavtal med 11 MSEK (12). Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningbara operationella leasar.

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2015	2014
Inom ett år	9	10
Mellan ett och fem år	12	12
Senare än fem år	3	2
Summa	24	24

Not 38 Resultat från andelar i koncernföretag och joint venture/intresseföretag

Resultat från andelar i koncernföretag

MSEK	2015	2014
Utdelning	895	3
Realisationsvinst vid avyttring av andelar	46	38
Nedskrivningar	-7	-15
Summa	934	26

Utdelning på 693 MSEK har erhållits från Kycklinginvest AB och 200 MSEK från Lantmännen SW Seed AB. Realisationsvinst vid avyttring av andelar inkluderar 45 MSEK avseende försäljning av Lantmännen Doggy AB. Nedskrivningar avser bland annat aktier i Lantmännen Bränsleteknik AB med 4 MSEK och Lantmännen Invest AB med 2 MSEK. I föregående års resultat inår en tilläggsköpesklipp på 28 MSEK avseende försäljning av Kungspattan AB som gjordes 2008 samt nedskrivningar på 15 MSEK avseende aktier i Lantmännen Energi AB.

Resultat från andelar i joint venture/intresseföretag

MSEK	2015	2014
Utdelning	17	14
Nedskrivningar	-	-14
Summa	17	0

Utdelning har erhållits från Viking Malt Oy 2015 och 2014. Nedskrivningen 2014 avsåg aktier i Agroenergi Neova Pellets AB.

Not 39 Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar

MSEK	2015	2014
Utdelning	5	2
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	-94	-
Nedskrivningar	-1	-22
Summa	-90	-20

Realisationsförlusten avser Lion/Visor Cayman 1 som är under avveckling till följd av Lantmännens förvärv av Vaasan. Nedskrivningar 2014 avser huvudsakligen aktier i Mackmyra Svensk Whisky AB.

Not 40 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet

MSEK	2015	2014
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	-7	-73
<i>Valutakursdifferenser på finansiella poster;</i>		
Valutakursdifferenser på finansiella poster, externa	265	-514
Valutakursdifferenser på finansiella poster, interna	-212	318
Summa	53	-196

Not 41 Skatter

Skatt på årets resultat

MSEK	2015	2014
Aktuell skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Periodens skattekostnad/intäkt	-	-
Summa aktuell skatt	0	0
Uppskjuten skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Uppskjuten skatt avseende förändring i temporära skillnader	-1	-2
Uppskjuten skatteintäkt i under året aktiverat underskottsavdrag	-	33
Uppskjuten skattekostnad till följd av utnyttjande av tidigare aktiverat underskottsavdrag	-121	-
Summa uppskjuten skatt	-122	31
Summa redovisad skattekostnad	-122	31

Avstämning av effektiv skatt	2015		2014	
	Procent	MSEK	Procent	MSEK
Resultat före skatt	-	1 517		-131
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	22,0 %	-334	22,0 %	29
Ej avdragsgilla kostnader	0 %	-4	-8 %	-11
Nedskrivning av aktier	0 %	-1	-5 %	-6
Skattefria realisationsresultat	1 %	-11	6 %	8
Skattefri utdelning	-13 %	201	3 %	4
Andra ej skattepliktiga intäkter	0 %	1	0 %	-
Nedskrivning av tidigare aktiverat underskottsavdrag	0 %	2	0 %	-
Skattemässigt avdragsgill insatsutdelning	-2 %	36	25 %	33
Skatt hänförlig till tidigare år	0 %	-	-23 %	-30
Övrigt	1 %	-12	3 %	4
Redovisad effektiv skatt	8 %	-122	24 %	31

Uppskjuten skattefordran/skatteskuld

MSEK	2015			2014		
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Byggnader och mark	-	4	-4	-	2	-2
Övriga avsättningar	13	-	13	12	-	12
Underskottsavdrag	170	-	170	291	-	291
Summa	183	4	179	303	2	301
Kvittning av fordringar/skulder	-4	-4	0	-2	-2	0
Summa, netto uppskjuten skattefordran	179	0	179	301	0	301

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder kvittas mot varandra och nettofordran redovisas i balansräkningen.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

MSEK	2015			2014		
	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultat-räkningen	Belopp vid årets utgång	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultat-räkningen	Belopp vid årets utgång
Byggnader och mark	-2	-2	-4	-2	0	-2
Övriga avsättningar	12	1	13	14	-2	12
Underskottsavdrag	291	-121	170	258	33	291
Summa	301	-122	179	270	31	301

Underskottsavdrag

Vid utgången av året fanns underskottsavdrag på 774 MSEK (1 323), som i sin helhet beaktats vid beräkning av uppskjuten skattefordran.

Not 42 Immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Patent, licenser och varumärken		Balanserade utvecklingskostnader		Summa immateriella anläggningstillgångar	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Ackumulerade anskaffningsvärden	546	246	235	211	781	457
Ackumulerade avskrivningar	-160	-147	-102	-84	-262	-231
Ackumulerade nedskrivningar	-	-	-41	-41	-41	-41
Bokfört värde	386	99	92	86	478	185
Bokfört värde vid årets början	99	111	86	112	185	223
Investeringar	300	-	11	-	311	0
Försäljningar och utrangeringar	-	-	0	-3	0	-3
Årets avskrivning enligt plan	-13	-12	-19	-17	-32	-29
Årets nedskrivningar	-	-	-	-6	-	-6
Omklassificering	-	-	14	-	14	0
Bokfört värde	386	99	92	86	478	185

Varumärket Schulstad ägs av Lantmännen ek för. Under 2015 förvärvade Lantmännen ek för varumärket Korvbrödsbagarn från Lantmännen Unibake Sweden AB. Båda dessa varumärken är av strategisk betydelse och skrivs av på 20 år i moderföretaget. I koncernen klassificeras de som en tillgång med obestämbar nyttjandeperiod, och skrivs således inte av koncernmässigt.

Not 43 Materiella anläggningstillgångar

MSEK	Mark ¹⁾		Byggnader		Summa byggnader och mark	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Ackumulerade anskaffningsvärden	130	129	733	714	863	843
Ackumulerade avskrivningar	-52	-51	-529	-518	-581	-569
Ackumulerade nedskrivningar	-	-	-24	-23	-24	-23
Bokfört värde	78	78	180	173	258	251
Bokfört värde vid årets början	78	56	173	170	251	226
Försäljningar och utrangeringar	-2	-	-	-	-2	-
Årets avskrivning enligt plan	-1	-1	-9	-9	-10	-10
Omklassificeringar	3	23	16	12	19	35
Bokfört värde	78	78	180	173	258	251

¹⁾ Inklusivt markanläggningar.

MSEK	Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar		Summa övriga anläggningstillgångar	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Ackumulerade anskaffningsvärden	3 050	2 992	513	517	63	72	576	589
Ackumulerade avskrivningar	-2 465	-2 377	-456	-446	-	-	-456	-446
Ackumulerade nedskrivningar	-131	-125	-19	-19	-	-	-19	-19
Bokfört värde	454	490	38	52	63	72	101	124
Bokfört värde vid årets början	490	473	52	30	72	48	124	78
Investeringar	-	47	-	1	104	167	104	168
Försäljningar och utrangeringar	-11	-	-10	-	-	-	-10	0
Årets avskrivning enligt plan	-91	-89	-11	-11	-	-	-11	-11
Årets nedskrivningar	-8	-5	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	74	64	7	32	-113	-143	-106	-111
Bokfört värde	454	490	38	52	63	72	101	124

Not 44 Förvaltningsfastigheter

MSEK	Mark ¹⁾		Byggnader		Summa förvaltningsfastigheter	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Akkumulerade anskaffningsvärden	17	19	195	201	212	220
Akkumulerade avskrivningar	-10	-12	-151	-154	-161	-166
Akkumulerade nedskrivningar	-	-	-1	-2	-1	-2
Bokfört värde	7	7	43	45	50	52
Bokfört värde vid årets början	7	6	45	35	52	41
Försäljningar och utrangeringar	-	0	-	0	-	0
Årets avskrivning enligt plan	-	0	-1	-1	-1	-1
Omklassificeringar	-	1	-1	11	-1	12
Bokfört värde	7	7	43	45	50	52

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	2015	2014
Verkligt värde vid årets början	200	190
Investeringar i fastigheterna	4	6
Avyttringar	-1	-1
Värdeförändringar	3	2
Omklassificeringar	-5	3
Verkligt värde vid årets slut	201	200

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	2015	2014
Hysesintäkter	23	24
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll		
- Fastigheter som generera hyror	-9	-8
- Fastigheter som inte generera hyror	0	0
Driftsnetto	14	16

Not 45 Andelar i koncernföretag

MSEK	2015	2014
Akkumulerade anskaffningsvärden	8 265	7 540
Akkumulerade uppskrivningar	200	200
Akkumulerade nedskrivningar	-904	-897
Bokfört värde	7 561	6 843
Bokfört värde vid periodens början	6 843	6 572
Förvärv/Aktieägartillskott	882	479
Årets nedskrivningar	-7	-15
Avyttringar	-157	0
Omklassificering	0	-193
Bokfört värde	7 561	6 843

Aktieägartillskott har lämnats med 828 MSEK (437), bland annat till Pane Invest AB med 768 MSEK.

Årets nedskrivning avsåg till största delen Lantmännen Bränsleteknik AB och Lantmännen Invest AB. Föregående års nedskrivning avsåg i huvudsak nedskrivningen av Lantmännen Energi AB. Nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Resultat från andelar i koncernföretag".

Årets avyttringar avsåg huvudsakligen försäljning av Lantmännen Doggy AB.

Omklassificeringen 2014 avsåg Lantmännen Agroenergi AB, som i samband med sammanslagningen med Neovas pelletsverksamhet omklassificerades till joint venturebolag och namnändrades till Agroenergi Neova Pellets AB.

fortsättning not 45

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i koncernföretag 2015-12-31

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	234
Lantmännen Agrovärme AB	556229-5666	Enköping	10 000	100	1
Lantmännen AS-Faktor AB	556530-9720	Enköping	100	100	0
Lantmännen Aspen AB	556329-9519	Göteborg	3 850	100	180
Lantmännen BioAgri AB	556056-1283	Enköping	20 000	100	3
Lantmännen Bränsleteknik AB	556301-2771	Örebro	50 000	100	31
Lantmännen Cerealia AB	556017-2222	Malmö	200 000	100	662
Lantmännen Cerealia A/S	69 120 717	Vejle		100	
Lantmännen Dansk Landbrugs Growareselskab International AB	559025-3182	Stockholm	50 000	100	10
Lantmännen Energi AB	556118-3954	Stockholm	400	100	39
Lantmännen Fastigheter AB	556017-8443	Stockholm	3 000	100	18
Lantmännen Finans AB	556664-8118	Stockholm	2 000 000	100	250
Lantmännen Invest AB	556003-3192	Stockholm	440 000	100	61
Lantmännen Kräftt AB	556156-4039	Falkenberg	5 000	100	1
Lantmännen Kycklinginvest AB	556951-0687	Stockholm	160 529	100	406
Lantmännen Maskin AB	556005-7639	Malmö	10 000	100	10
Lantmännen Reppe AB	556000-1538	Växjö	25 000	100	28
Lantmännen Service AB	556831-3695	Stockholm	500	100	0
Lantmännen Solanum AB	556066-1687	Kävlinge	1 000	100	0
Lantmännen SW Seed AB	556001-5272	Svalöv	298 667	100	160
Swecon Baumaschinen GmbH	HR B1403	Düsseldorf		100	
Lantmännen Unibake Sweden AB	556186-7796	Örebro	100 000	100	27
Doofmas & Co AB	556547-7394	Stockholm	3 400 000	100	238
Fastighets AB Slätpricken	556831-3794	Stockholm	500	100	0
Gyllebo Gödning AB	556179-2911	Lidköping	2 000	66,7	0
Nötcenter Viken AB	556559-4503	Falköping	9 000	100	7
Pane Invest AB	556992-5752	Stockholm	1 000	100	811
Vaasan Oy	2122575-1	Helsingfors	2 500	100	
AS Leibur	10 224 864	Tallinn	740	100	
UAB Vilniaus douna	125 374 462	Vilnius	1 000	100	
Vaasan Sverige AB	556675-2860	Stockholm	200 637	100	
Swecon Anläggningsmaskiner AB	556575-1137	Eskilstuna	500 000	100	402
Swedish Oats AB	556813-6773	Stockholm	50 000	100	0
Vegolia AB	556020-6574	Falkenberg	1 000	100	0
Åhus Foder HB	969723-3394	Åhus		70	0
Aktier och andelar i utländska dotterföretag					
Lantmännen Agro A/S	10 095 921	Nordfyns	450	90	9
Lantmännen Cerealia AS	910629085	Oslo	17 968 129	100	222
Lantmännen Cerealia Oy	769605-2856	Helsingfors	100	100	0
Lantmännen Fastigheter Naverland A/S	35530592	Glostrup	1 000 000	100	11
Lantmännen Maskin AS	914109981	Asker	3 000	100	27
Akerhus Traktor AS	947340204	Jessheim		100	
Lantmännen Maskin DK A/S	12545479	Horsens	5 000	100	1
Lantmännen Schulstad A/S	10245613	Köpenhamn	100 000	100	948
Lantmännen Schulstad Sp z o o	KRS8038	Poznan		100	
Lantmännen Unibake Holding A/S	37249211	Horsens	3 000 000	100	2 708
Lantmännen Unibake Denmark A/S	29219354	Horsens		100	
Oy Lantmännen Unibake Ab Finland	1463476-8	Helsingfors		100	
Lantmännen Unibake GmbH & Co KG	HRA 121351	Verden		100	
Lantmannen Unibake Russia LLC	1045002352130	Moskva		100	
Lantmännen Unibake USA, Inc	36-4034179	Chicago, USA		100	
Lantmännen Unibake UK Ltd	3315763	Milton Keynes		100	
Lantmännen Unibake Mouscron	0461118402	Mouscron		100	
Lantmännen Unibake Londerzeel NV	0461025063	Londerzeel		100	
Lantmännen Unibake Norge AS	989 135 082	Oslo	3 405 694	100	34
LMB Danmark A/S	75297319	Fredericia	5 000	100	0
Dirual AG	CH-0203002	Zurich	199 997	100	22
Summa moderföretaget					7 561

Not 46 Varulager

MSEK	2015	2014
Råvaror och förnödenheter	135	234
Varor under tillverkning	496	327
Färdiga varor	1 239	1 231
Handelsvaror	400	349
Förskott till leverantörer	-	111
Summa	2 270	2 252

Av lagrets totala värde avser 18 MSEK (4) varor värderade till nettoförsäljningsvärde.

Not 47 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MSEK	2015	2014
Förutbetalda kostnader	100	98
Upplupna ränteutgifter	3	10
Övriga upplupna intäkter	176	81
Summa	279	189

Not 48 Bokslutsdispositioner och obeskattade reserver

Obeskattade reserver, MSEK	2015	2014
Akkumulerade avskrivningar utöver plan		
- Immateriella tillgångar	99	99
- Maskiner och inventarier	212	212
Summa	311	311

Bokslutsdispositioner, MSEK	2015	2014
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, nettoredo visas förpliktelserna mot Lantmännen ek förs andel av marknadsvärdet på tillgångarna i stiftelsen. Verkligtvärdevärdering av stiftelsens tillgångar görs av koncernexterna värderare.

fortsättning not 49

Pensionssskuld redovisad i balansräkningen fördelar sig enligt nedan:

MSEK	2015	2014
Pensionsförpliktelsernas värde avseende helt fonderade pensionsplaner	922	931
Verkligt värde på Lantmännen ek förs andel i pensionsstiftelsen	-922	-931
Nettoförpliktelse	0	0
Övriga ej fonderade pensionsplaner	5	4
Summa	5	4

Specifikation avseende förändringar i redovisad pensionssskuld under året:

MSEK	2015	2014
Pensionssskuld vid årets början	4	3
Årets kostnader för pensioner	66	62
Övertagen pensionssskuld från koncernbolag	-	1
Pensionsutbetalningar	-65	-62
Skuld vid årets slut	5	4

Beräkning av pensionsförpliktelsernas värde avseende fonderad pensionsplan är gjord av PRI Pensionsgaranti enligt aktuariella antaganden fastställda av dem.

Specifikation av periodens kostnader avseende pensioner:

MSEK	2015	2014
<i>Pension i egen regi</i>		
Kostnad för intjänande av pensioner	22	17
Räntekostnader	44	45
	66	62
Erhållen gottgörelse	-55	-65
Totalt redovisad kostnad för pensionering i egen regi	11	-3
<i>Pension genom försäkring</i>		
Försäkringspremier, motsvarande	53	60
Årets pensionskostnad, exklusive skatter	64	57

MSEK	2015	2014
Kostnader för pensioner redovisade som personalkostnad i rörelseresultatet	20	12
Kostnader för pensioner redovisade som räntekostnad i finansnettot	44	45
Summa	64	57

Verkligt värde för Lantmännen ek förs andel av tillgångar i pensionsstiftelsen:

MSEK	2015	2014
Fastigheter	683	664
Ränteplasseringar	121	104
Strukturerade produkter	35	42
Aktieplaceringar	249	186
Hedgefonder	38	105
Kassa, likvida medel	38	41
Summa	1 164	1 142

Skillnaden mellan värdet på Lantmännen ek förs andel av tillgångarna i stiftelsen och pensionsförpliktelsernas värde ovan utgör en överkonsolidering i stiftelsen. Enligt gällande regelverk får pensionssskulden inte redovisas som en tillgång, varför endast tillgångar motsvarande värdet på förpliktelserna reducerar skulden. Överkonsolideringen uppgick vid årets slut till 242 MSEK (211).

Aktieplaceringar inkluderar förlagsandelar i Lantmännen ek för med 46 MSEK.

Nästa års förväntade utbetalningar avseende förmånsbestämda pensionsplaner uppgår till 62 MSEK (61).

Not 50 Övriga avsättningar

MSEK	Strukturåtgärder	Övrigt	Totalt	
			2015	2014
Redovisat värde vid periodens ingång	44	116	160	206
Avsättningar som gjorts under perioden	49	-	49	75
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-52	-6	-58	-72
Omklassificeringar	-	-	0	-40
Återfört under perioden	-13	-2	-15	-9
Redovisat värde vid perioden utgång	28	108	136	160

I periodens avsättningar inkluderas ökning av tidigare befintliga avsättningar. Merparten av årets avsättning för strukturåtgärder avser fortsatt effektiviseringsprogram inom division Lantbruk.

Pensionsåtaganden uppgående till 40 MSEK som täcks av företagsägda kapitalförsäkringar omklassificerades under 2014 till en avgiftsbestämd plan enligt RFR2:s regelverk. Motsvarande fordran på försäkringsbolag som tidigare redovisats under Andra långfristiga tillgångar återfördes samma år.

105 MSEK (111) av avsättningen under rubriken Övrigt avser beräknade kostnader för avveckling av siloanläggningar. Inga nya avsättningar för siloanläggningar har gjorts under 2015.

Av totala avsättningar förväntas cirka 18 procent nyttjas under 2016 medan resterande del inte kommer att nyttjas förrän om 2 år.

Not 51 Övriga kortfristiga skulder

Övriga kortfristiga skulder innehåller skulder till medlemmar avseende sparmedel och kapitalkonto uppgående till 1 827 MSEK (1 642).

Not 52 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	2015	2014
Upplupna personalrelaterade kostnader	131	141
Upplupna räntor	18	14
Övriga upplupna kostnader	389	366
Förutbetalda intäkter	10	7
Summa	548	528

Not 53 Finansiella instrument

MSEK	2015	2014
Aktier och andelar	109	258
Lånefordringar och kundfordringar		
Långfristiga räntebärande fordringar på dotterföretag	667	1 066
Långfristiga räntebärande fordringar på joint venture/intresseföretag	3	31
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	1	2
Kundfordringar	2 102	1 888
Kortfristiga räntebärande fordringar på dotterföretag	11 008	7 299
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	31	171
Kortfristiga placeringar	-	1 791
Kassa och bank	243	163
Summa	14 055	12 411
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde		
Långfristiga räntebärande skulder	3 195	2 410
Emitterade värdepapper	1 245	-
Leverantörsskulder	2 126	2 024
Kortfristiga räntebärande skulder till dotterföretag	5 985	5 679
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	1 846	2 810
Summa	14 397	12 923

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 ansvarsförbindelser

Ställda säkerheter MSEK	För egna finansiella skulder	Övriga åtaganden	Totalt ställda säkerheter	
			2015	2014
Fastighetsinteckningar	459	-	459	458
Bankräkningar	-	20	20	15
Övrigt	-	25	25	19
Summa	459	45	504	492

Ansvarsförbindelser MSEK	2015	2014
Borgensförbindelser för		
- koncernföretag	671	697
- joint venture-företag	221	213
Övriga ansvarsförbindelser	37	72
Summa	929	982

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att årsredovisningen och 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 18 februari 2016



Bengt-Olov Gunnarson
Ordförande



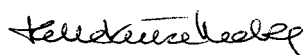
Per Lindahl
Vice ordförande



Gunilla Aschan



Ulf Gundemark



Helle Kruse Nielsen



Thomas Magnusson



Johan Mattsson



Hans Wallemyr



Björn Wallin



Tommy Brunsärn



Pär-Johan Löf



Tomas Welander



Per Olof Nyman
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den Stockholm den 18 februari 2016

Ernst & Young AB



Anders Kriström
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 12 maj 2016.

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 2015. Föreningens årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 60-130.

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 en 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 upprättat 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 och koncernredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av föreningens och koncernens finansiella ställning per den 31 december 2015 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 2015 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 2015.

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 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 18 februari 2016

Ernst & Young AB



Anders Kriström
Auktoriserad revisor



Maude Fyrenius,
Förtroendevald revisor



Gustav Jansson
Förtroendevald revisor



Anders Åbyhammar
Förtroendevald revisor

Föreningsstyrningsrapport

Föreningsstyrningsrapport	132
Organisationsstruktur	136
Styrelsens rapport om intern kontroll	137
Styrelse och revisorer	138
Koncernledning	140

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. I samband med Lantmännens stämma den 5 maj antog föreningen ny stadgar. 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 27 000 lantbrukare i Sverige. Ägarna, det vill säga medlemmarna i föreningen, ska enligt föreningens stadgar bedriva lantbruk eller livsmedelsproduktion inom föreningens verksamhetsområde. Även maskinstationer har möjlighet att bli medlemmar. 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, > sid 15.

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. Föreningen har sedan ett beslut på Föreningsstämman 2015, i samband med antagandet av de nya stadgarna, inget insatstak. Av det totala insatskapitalet på 2 146 MSEK är 986 MSEK inbetalt och 1 160 MSEK har emitterats från utdelningsbart kapital i föreningen.

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, revisorer och övriga förtroendevalda.

Föreningsstämman 2015

Ordinarie föreningsstämma hölls den 5 maj i Stockholm. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Mandattiden gick ut för Nils Lundberg, Per Lindahl, Lena Philipson och Hans Wallemyr. Stämman beslutade att styrelsen för Lantmännen ek för ska bestå av nio stämموvalda ledamöter. Vid stämman omvaldes Per Lindahl och Hans Wallemyr. Nils Lundberg och Lena Philipson hade avböjt omval. Till nya ledamöter valdes Gunilla Aschan och Johan Mattsson. Revisorerna utses för ett år i taget. Som förtroendevalda revisorer omvaldes Gustav Jansson, Anders Åbyhammar och 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 2016 års ordinarie stämma.

Föreningsstämman beslutade om insatsutdelning med totalt 178 MSEK att fördelas på såväl inbetalt som emitterat insatskapital. Stämman beslutade vidare, på förslag från styrelsen, om en insatsemission på 150 MSEK. Utöver insatsutdelning och insatsemission har styrelsen beslutat att utbetala återbäring och efterlikvid med 135 MSEK.

Totalt antal utsedda fullmäktige var 101 personer, samtliga var närvarande vid stämman. Samtliga styrelseledamöter och alla valda revisorer var närvarande vid stämman.

Förtroenderåd

Till föreningen finns ett förtroenderåd knutet. I förtroenderådet ingår styrelseordföranden i distrikt och organisationsmedlem. 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 2015

Till ledamöter i förtroenderådet har styrelsen, utöver de obligatoriska ledamöterna enligt ovan, utsett två representanter för lokalföreningarna, samt valberedningens ordförande. Vid förtroenderådets möten deltar även koncernstyrelsen och föreningens förtroendevalda revisorer. Förtroenderådet har haft fyra 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 enligt den nya stadgan bestå av 7-9 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 2015

Under 2015 har valberedningen bestått av nio personer; Kjell Eriksson, ordförande, samt Krister Andersson, Ann-Margret Assarsson, Sören Lundström, Viktoria Josefsson, Leif Karlsson, Christian Negendanck, Anders Rickardsson och Kjell Axelsson. I samband med föreningsstämman den 5 maj avgick Ann-Margret Assarsson och Sören Lundström. Stämman beslutade att valberedningen även för det kommande året ska



bestå av nio personer. Till nya ledamöter valdes Marie-Louise Åhsell och Cajsa Aaby-Ericsson. Vid konstituerande möte efter stämman omvaldes Kjell Eriksson till ordförande och Viktoria Josefsson till vice ordförande.

Ägarrelationer 2015

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 2015 till cirka 31,6 MSEK (32,2). Kostnaden för de 28 distrikten uppgick till 12,0 MSEK, varav fasta arvoden beslutade av föreningsstämman 4,5 MSEK, 38 procent och 3,8 MSEK, 32 procent var rörliga arvoden. Resterande 3,7 MSEK, 31 procent avser kostnader för distriktens olika aktiviteter och resor.

Kostnaden för föreningsstämman, som också ingår i avdelningens ansvarsområde uppgick till cirka 2 MSEK. Övriga aktiviteter som hanteras av avdelningen är bland annat utbildning av förtroendevalda, 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 kontrollen av bokföringen, medelsförvaltningen och ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande. Styrelsen beslutar om koncernens övergripande mål, strategiska planer och väsentliga policyer samt övervakar att dessa följs och uppdateras. Styrelsen beslutar även om förvärv, avyttringar och större investeringar samt godkänner årsredovisning och delårsrapporter. Till styrelsens uppgifter hör även att utöva tillsyn över vd och att fortlöpande utvärdera koncernledningen. Styrelsen ska se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av föreningens verksamhet och ekonomiska ställning, att den externa informationen präglas av öppenhet och saktlighet, att det finns tillfredsställande kontroll av 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 de nya stadgarna bestå av lägst 7 och högst 11 stämموvalda ledamöter. Styrelsen utser inom sig ordförande och vice 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 2015

Sedan ordinarie föreningsstämma den 5 maj 2015 består styrelsen av nio ledamöter som valts av stämman samt tre representanter för de anställda. Chefen för den koncerngemensamma enheten Juridik är styrelsens sekreterare. Koncernchefen är föredragande vid styrelsemöten men ingår sedan maj 2015 inte längre i styrelsen efter stadgeändringar, se [sid 132](#). Ingen av de stämموvalda styrelseledamöterna har anställningsliknande förhållande med Lantmännen. Till ordförande har styrelsen utsett Bengt-Olov Gunnarson, och till vice ordförande Per Lindahl. Styrelsens sammansättning framgår av presentationen, se [sid 138](#).

Under året har styrelsen haft 18 sammanträden, varav 2 per telefon och 3 per capsulam. Av tabellen nedan framgår styrelseledamöternas närvaro vid mötena. Vid 2 möten har föreningens samtliga revisorer deltagit. Under året genomfördes bland annat förvärvet av bagerikoncernen Vaasan, bioteknikföretaget Crop Tailor samt Kalmar Lantmäns maskinverksamhet. Man beslutade även om en uppdaterad version av Lantmännens uppförandekod.

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. Efter föreningsstämman bestod utskottet av Hans Wallemyr, Gunilla Aschan och Johan Mattsson. 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 2015

	5 feb	1 jun	29 sep
Nils Lundberg (ordförande)	●		
Hans Wallemyr (ordförande)	●	●	●
Gunilla Aschan		●	●
Johan Mattsson		●	●

Deltagare i koncernstyrelsemöten 2015

	18 jan	24 jan	6 feb	19 feb	20 mar	24 apr	5 maj	2 jun	16-17 jun	27 aug	15 sep	30 sep	22 okt	12 nov	16 dec	17 dec	22 dec	22 dec
							KS ¹⁾				Extra styrmöte		Per capsulam ²⁾				Per capsulam ²⁾ 16	Per capsulam ²⁾ 17
Bengt-Olov Gunnarson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gunilla Aschan ⁴⁾							●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tommy Brunsärn	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ulf Gundemark	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Helle Kruse Nielsen			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Per Lindahl	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nils Lundberg ³⁾	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pär-Johan Lööf	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Thomas Magnusson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Johan Mattsson ⁴⁾							●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Lena Philipson ³⁾				●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hans Wallemyr	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Björn Wallin	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tomas Welander	●	●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

¹⁾ Konstituerande styrelsemöte.

²⁾ Ett per capsulam-beslut är ett beslut som fattas utanför ett ordinarie styrelsesammanträde och dokumenteras genom att samtliga ledamöter undertecknar ett per-capsulam protokoll. Per capsulam-beslut används endast när en fråga inte kan vänta till nästkommande styrelsesammanträde.

³⁾ Avböjde onval i samband med årsstämma 2015. ⁴⁾ Valdes in (nyval) vid årsstämman 2015.

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 2015 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 3 protokollförda möten under året. Av tabellen nedan framgår ledamöternas närvaro vid mötena.

Ersättningsutskottet, deltagande och antal möten 2015

	29 jan	16 feb	7 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 2015

	16 jun	9 nov
Björn Wallin	●	●
Per Lindahl	●	●
Thomas Magnusson	●	

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Björn Wallin, ordförande, Lena Philipson och Per Lindahl. Tove Cederborg, chefsjurist, deltar i utskottets möten. Utskottets sammansättning var efter föreningsstämman 2015 Björn Wallin, ordförande, Thomas Magnusson och Per Lindahl. 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 2 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 140. 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 2015 har Internrevision identifierat övergripande risker i koncernen, utfört granskningar både inom divisionerna och i de gemensamma funktionerna, samt upprättat en internrevisionsplan för 2016. Internrevisionen deltar även i olika styrgrupper och kommittéer för att erhålla väsentlig information och vara remissinstans i frågor avseende riskhantering, intern styrning och kontroll.

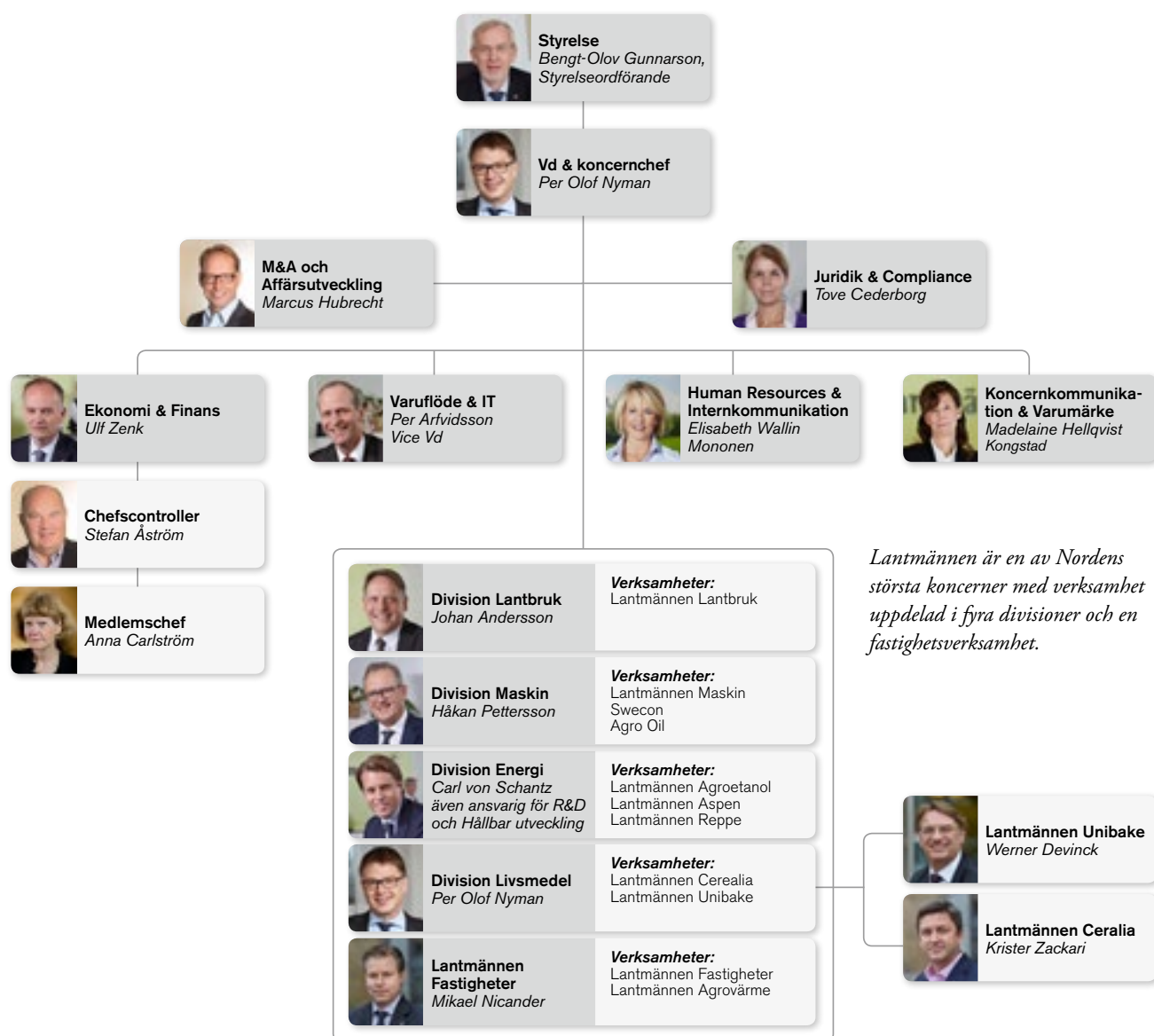
Extern revision

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. Från januari 2016 leds arbetet med revisionen av Anders Kriström efter vissa organisatoriska förändringar inom EY. 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.



Styrelsens rapport om intern kontroll avseende finansiell rapportering

Styrelsen har det övergripande ansvaret för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen, därmed har en skriftlig arbetsordning fastställts vilken klargör styrelsens ansvar och reglerar inbördes arbetsfördelning inom styrelsen och dess utskott. Ett revisionsutskott finns som löpande rapporterar till styrelsen.

Lantmännens process för intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen har utformats i syfte att ge en rimlig försäkran om tillförlitlig finansiell rapportering. Processen är upprättad i överensstämmelse med god redovisningssed samt tillämpliga lagar och förordningar.

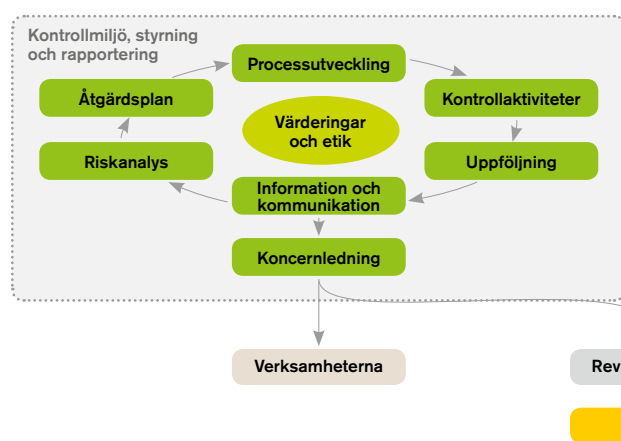
Internkontroll avseende den finansiella rapporteringen involverar koncernens styrelse, revisionsutskottet, VD, ledning och övriga medarbetare. Den interna kontrollens övergripande syfte är att skydda ägarnas investeringar och föreningens tillgångar.

I juni 2015 antogs en policy för intern kontroll avseende

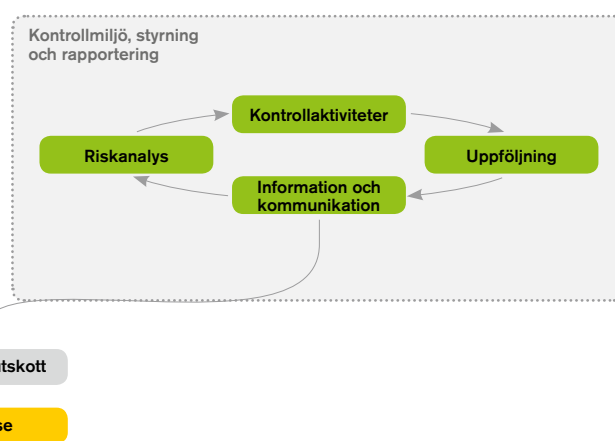
den finansiella rapporteringen och ett förslag till riktlinje har tagits fram med målsättning att godkännas under början av 2016. För att ytterligare stärka den interna kontrollen inom Lantmännen har en koordinator utsetts på koncernen vilken arbetar tillsammans med verksamhetsrepresentanter så kallade Internkontrollkoordinatorer (IK koordinatörer). Parallellt med detta har en struktur tagits fram för utbildning, riskhantering och rapportering.

Under 2015 har riskgenomgångar och utbildningar genomförts med ekonomicheferna och IK koordinatörerna samt i november genomfördes även koncernens årliga riskuppföljning.

Förebyggande internkontroll



Internrevision



Nedan följer en beskrivning av de viktigaste inslagen inom internkontrollen.

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen och innefattar de värderingar och den etik som Lantmännenkoncernen kommunicerar och verkar utifrån. Här ingår även organisationsstruktur, ledarskap, beslutsvägar, befogenheter, ansvar samt den kompetens som medarbetarna besitter.

I riskbedömningen ingår att identifiera och utvärdera risken för väsentliga fel i redovisning och rapportering på koncern - och divisionsnivå samt på lokal nivå. För att stödja enheterna finns en ekonomihandbok framtagen inklusive stödjande policies och riktlinjer exempelvis Uppförandekod, Finanspolicy, Antikorruptionspolicy samt policy för Intern kontroll i den finansiella rapporteringen

Kontrollaktiviteterna utgör en del av den normala controller- och redovisningsverksamheten på samtliga nivåer och spelar en betydelsefull roll vad gäller tillförlitligheten i den finansiella informationen.

Internrevision genomför regelbundna granskningar i enlighet med den av koncernstyrelsen årligt fastställda revisionsplanen. Internrevision rapporterar väsentliga iakttagelser och förbättringsförslag till koncernens styrelse, revisionsutskott samt till den operativa verksamheten.

Information och kommunikation sker bland annat genom Lantmännens Ekonomihandbok där rapporterings- och redovisningsmanualer finns samt övriga riktlinjer för den finansiella rapporteringen. Utöver detta finns policies för viktiga områden som definierar ansvar och befogenheter samt riktlinjer för tillvägagångssätt. Policies finns tillgängliga på Lantmännens intranät.

IK koordinatörerna på de olika nivåerna ansvarar också för att rapportera förändringar och avvikelser i den interna kontrollen.

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



Bengt-Olov Gunnarson, Johan Mattsson, Helle Kruse Nielsen, Björn Wallin
Per Lindahl, Pär-Johan Lööf,

Styrelsen består av nio ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Ordinarie föreningsstämma hålls den 12 maj 2016. Innehav av förlagsandelar och emissionsinsatser redovisas i SEK per den 31 december 2015.

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, Hauptgenossenschaft Nord AG och AB Göta Kanal Bolag.
Produktion: Væxtodling, skog och vindkraft
Emissionsinsatser: 423 007 SEK*
Förlagsandelar: 50 000 SEK

Per Lindahl *Vice ordförande*

Kristianstad
Född: 1964
Ledamot sedan 2011
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Væxtodling med potatis och spannmål, slaktcycklinguppfödning, äggproduktion, mekanisk verkstad.
Styrelseuppdrag: Ordförande Hushållningssällskapet Skåne, styrelseledamot i Hushållningssällskapet Kompetensutveckling i Syd AB, ledamot i Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA).
Emissionsinsatser: 1 199 151 SEK*

Gunilla Aschan

Linköping
Född: 1960
Ledamot sedan 2015
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet
Utbildning: Agronom, Sveriges Lantbruksuniversitet
Huvudsysselsättning: Sverigeansvarig Jord & Skog, Nordea Bank AB, Lantbrukare
Produktion: Skog, væxtodling, nötkött
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Hushållningssällskapet Östergötland samt ordförande i Föreningen Jordägare i Östergötland-Sörmland.
Emissionsinsatser: 24 286 SEK*
Förlagsandelar: 150 000 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, ordförande Nordic Waterproofing, 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

Thomas Magnusson

Tävelsås
Född: 1950
Ledamot sedan 2005
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Mjöl, nötkött,
Styrelseuppdrag: President COGECA, Styrelseledamot i Sveriges Nötköttsproducenter.
Emissionsinsatser: 32 734 SEK



Thomas Magnusson, Gunilla Aschan, Ulf Gundemark
Tomas Welander, Tommy Brunsärn, Hans Wallemyr

Johan Mattsson

Tranås
Född: 1960
Ledamot sedan 2015
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet.
Utbildning: Civilekonom
Styrelseuppdrag: Ordförande i Bäretofta AB, Swedpig AB samt i Handelsbankens Skog och Lantbruksstyrelse, Ledamot i Handelsbankens regionbanksstyrelse för Södra Sverige samt Biogas Ystad Österlen ek för.
Emissionsinsatser 382 782 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, växtodling med potatis, skog, uppfödning och utbildning av hopp- och dressyrhästar
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Källebergs vind AB, styrelseledamot i Åsle vind AB, Agroenergi Neova AB och stiftelsen Lantbruksforskning (SLF).
Emissionsinsatser: 348 269 SEK*

Björn Wallin

Vattholma
Född: 1964
Ledamot sedan 2008
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Masterexamen i jordbruk, Sveriges Lantbruksuniversitet
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling
Övriga uppdrag: Beobachter (observatör) i Hauptgenossenschaft Nord AG.
Emissionsinsatser: 146 372 SEK

Arbetsgarerepresentanter

Tommy Brunsärn

Södertälje
Född: 1959
Ledamot sedan 2007
Representant för Unionen
Huvudsysselsättning: Lead Buyer MRO/Capex

Pär-Johan Löff

Uppsala
Född: 1966
Ledamot sedan 2013
Personalrepresentant Akademikerförbundet
Utbildning: Agronom
Huvudsysselsättning: Innovation Project Manager
Lantmännen R&D
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Naturbutiken på Öland AB, AviFauna i Sverige AB, Stenhusa Gärd Aktiebolag och Ideella föreningen Odling i Balans med firma Odling i Balans. Vice ordförande i Stiftelsen Jordbruks- och Miljöteknisk Forskning (SJMF).
Förlagsandelar: 100 000 SEK

Tomas Welander

Göteborg
Född: 1961
Ledamot sedan 2012
Representant för IF Metall
Huvudsysselsättning: Servicetekniker Swecon
Övriga uppdrag: Arbetstagarrepresentant i Swecon Anläggningsmaskiner AB.

Styrelsens sekreterare

Tove Cederborg

Chefsjurist
Född: 1964
Anställd: 2011
Utbildning: Jur kand, Lunds Universitet 1992
Förlagsandelar: 100 000 SEK

Revisorer

Förtroendevalda Maude Fyrenius

Lärbo
Född: 1973
Revisor i Lantmännen sedan 2014
Utbildning: Agrotekniker
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling, lamm och nötköttsproduktion, naturvård
Emissionsinsatser: 20 661 SEK*

Gustav Jansson

Enköping
Född: 1967
Revisor i Lantmännen sedan 2012
Utbildning: Agronom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, redovisningskonsult
Produktion: Växtodling, skog
Emissionsinsatser: 634 554 SEK

Anders Åbyhammar

Fellingsbro
Född: 1956
Revisor i Lantmännen sedan 2005
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Redovisningskonsult
LRF Konsult
Produktion: Växtodling, skog, lamm, el/vattenkraft
Emissionsinsatser: 443 488 SEK

Auktoriserad revisor

Anders Kriström

EY, Stockholm
Född: 1974
Revisor sedan 1999
Revisor i Lantmännen sedan 2015
Övriga uppdrag: Adecco, Canal Digital, HL Display, Husqvarna, Stanley Security

* Tillsammans med närstående, alternativt genom hel- eller delägda bolag.



Werner Devinck, Ulf Zenk, Krister Zackari, Per Arvidsson, Johan Andersson, Elisabeth Wallin Mononen, Håkan Pettersson, Per Olof Nyman
Carl von Schantz, Tove Cederborg

Koncernledning

Innehav av förlagsandelar och emissionsinsatser redovisas i SEK per den 31 december 2015.

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef
Chef division Livsmedel
Född: 1956
Anställd: 2008
Utbildning: Civilingenjör 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.
Styrelseuppdrag: Ledamot i Scandagra Baltikum, Scandagra Polen, KLS Ugglarps
Förlagsandelar: 1 000 000 SEK
Emissionsinsatser: 235 900 SEK

Per Arvidsson

Vice VD, Varuföreläsa och IT
Född: 1962
Anställd: 2011
Utbildning: Civilingenjör 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
Anställd: 2002
Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Linköping
Förlagsandelar: 50 000 SEK

Carl von Schantz

Chef division Energi samt ansvarig för Hållbar utveckling och Forskning & Utveckling
Född: 1973
Anställd: 2011
Utbildning: MBA, Kellogg School of Management; BA, Northwestern University
Styrelseuppdrag: Ledamot i Mackmyra Svensk Whisky AB och Agroenergi Neova Pellets AB, styrelsesuppleant 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.
Styrelseuppdrag: Suppleant i Hagabergs Mekaniska Aktieföretag

Krister Zackari

Chef Lantmännen Cerealia
Född: 1963
Anställd: 2014
Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.
Styrelseuppdrag: Ledamot i DLF Service AB och Li Service AB

Ulf Zenk

Ekonomi- och finansdirektör, CFO
Född: 1963
Anställd: 2012
Utbildning: Civilekonom, Linköpings universitet
Styrelseuppdrag: Ledamot i Viking Malt Oy och Sparbanken Skåne AB (publ)
Förlagsandelar: 150 000 SEK

Tove Cederborg

Chefsjurist
Född: 1964
Anställd: 2011
Utbildning: Jur kand, Lunds Universitet.
Förlagsandelar: 100 000 SEK

Finansiell översikt, GRI och fakta

Om hållbarhetsredovisningen samt GRI sid 142

Hållbarhetsfakta sid 144

Risikfakta sid 146

Finansiell översikt sid 150

Nyckeltal sid 151

Så läser du resultaträkningen sid 152

Så läser du balansräkningen sid 153

Så läser du kassaflödesanalysen sid 154

Ordlista och definitioner sid 155

Adresser sid 156

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.

Global Compact – Communication on Progress

Lantmännen undertecknade 2009 Global Compact, FN:s initiativ för ansvarsfullt företagande, vilket innebär ett åtagande 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 [▶ unglobalcompact.org](http://unglobalcompact.org)

GRI

Genom att tillämpa Global Reporting Initiatives (GRI:s) riktlinjer vill vi säkerställa 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 år tillämpar vi för andra gången GRI:s nya riktlinjer G4, nivå core. Ambitionen är att kontinuerligt fortsätta utveckla såväl arbete som rapportering kring hållbarhetsfrågorna.

Mer om GRI [▶ globalreporting.org](http://globalreporting.org)

Lantmännens Hållbarhetsredovisning 2015

- ▶ Redovisad information gäller för år 2015 om inget annat anges. Redovisningen är årlig, den förra färdigställdes i februari 2015.
- ▶ Redovisningen avser i huvudsak Lantmännenkoncernen inklusive dess divisioner. Intresseföretag och joint ventures är inte inkluderade.
- ▶ Redovisning av hållbarhetsrelaterade resultatindikatorer och nyckeltal samt definitioner och beräkningsgrunder finns i Bilaga ”Hållbarhetsrelaterade indikatorer”, se [▶ lantmannen.se/gri](http://lantmannen.se/gri)
- ▶ *Urval och prioritering av innehåll:* Redovisad information anses vara väsentlig för Lantmännens intressenter och speglar de områden med störst betydelse sett till vår verksamhets påverkan och hållbara utveckling. Prioriteringen har gjorts genom en intern process med nyckelpersoner och specialister från olika delar av verksamheten. Väsentliga sakfrågor identifieras också genom Lantmännens kontinuerliga omvärldsanalys och dialog med olika intressenter.
- ▶ Oberoende granskning specifikt för hållbarhetsredovisningen har ej gjorts.
- ▶ Kontaktperson: Claes Johansson, chef Hållbar Utveckling. claes.johansson@lantmannen.com

Global Compacts 10 principer

Mänskliga rättigheter

- 1 Företaget ska stödja och respektera skyddet av internationellt proklamerade mänskliga rättigheter
- 2 Företaget ska tillse att de inte är delaktiga i övergrepp på de mänskliga rättigheterna

Arbetsrätt

- 3 Företaget ska upprätthålla föreningsfriheten och erkänna rätten till kollektiva förhandlingar
- 4 Företaget ska eliminera alla former av tvångsarbete
- 5 Företaget ska avskaffa barnarbete
- 6 Företaget ska arbeta för att avskaffa diskriminering avseende rekrytering och arbetsuppgifter

Miljö

- 7 Företaget ska ta hänsyn till de miljömässiga konsekvenserna av sin verksamhet
- 8 Företaget ska ta initiativ till att stärka miljömedvetandet
- 9 Företaget ska uppmuntra utveckling av miljövänlig teknik

Korruption

- 10 Företaget ska motverka alla former av korruption inklusive utpressning och mutor.

GRI index

Tabellen nedan ger en sammanfattning av GRI:s generella indikatorer, samt hänvisningar till var Lantmännens redovisning av dessa finns. För specifik information kring de väsentliga GRI-aspekter Lantmännen valt att redovisa på, hänvisar vi till fullständigt GRI-index på www.lantmannen.se/gri.

Indikator	Beskrivning	Läshänvisning
GENERELL INFORMATION		
Strategi och analys		
G4-1	Uttalande från styrelseordförande och vd	10-13
Organisationsprofil		
G4-3	Organisationens namn	Framsida
G4-4	Viktigaste varumärken, produkter och/eller tjänster	1
G4-5	Lokalisering av huvudkontor	Stockholm
G4-6	Länder där organisationen har verksamhet	97
G4-7	Ägandestruktur och företagsform	1
G4-8	Marknader som organisationen är verksam på	3-5, samt 32-59 för respektive division och affär
G4-9	Organisationens storlek	1-3
G4-10	Beskrivning av personalstyrkan	30-31, 97
G4-11	Andel anställda som omfattas av kollektivavtal	www.lantmannen.se/ansvar
G4-12	Beskrivning av organisationens leverantörskedja	www.lantmannen.se/ansvar
G4-13	Väsentliga organisationsförändringar under redovisningsperioden	8-9, 119
G4-14	Beskrivning av om och hur Försiktighetsprincipen tillämpas	66-67, 147-148 www.lantmannen.se/ansvar
G4-15	Externt utvecklade ekonomiska, sociala eller miljömässiga deklarationer, principer eller andra initiativ som organisationen anslutit sig till eller stödjer	29, 142 www.lantmannen.se/ansvar
G4-16	Medlemskap i intresseföreningar och branschorganisationer	www.lantmannen.se/ansvar
Väsentliga aspekter och avgränsningar		
G4-1 – G4-23		24-25, 142-143 www.lantmannen.se/ansvar
Intressentdialog		
G4-24 – G4-27		24-25, 29 www.lantmannen.se/ansvar
Redovisningsprofil		
G4-28 – G4-33		142-143 www.lantmannen.se/ansvar
Föreningsstyrning		
G4-34	Redogörelse för organisationens styrningsstruktur	132-136
Affärsetik och integritet		
G4-56	Organisationens värderingar, principer och uppförandekod	64, 66 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

Hållbarhetsfakta

Med utgångspunkt i vår väsentlighetsanalys samt GRIs och Global Compacts krav, redovisar Lantmännen mål, styrande nyckeltal och prestanda för ett antal olika aspekter. På detta uppslag beskrivs ett urval av dessa.

Mer om Lantmännens arbete, mål och nyckeltal finns på www.lantmannen.se/ansvar

Där finns också bilagan Hållbarhetsrelaterade indikatorer 2015 med samtliga hållbarhetsrelaterade data och nyckeltal inklusive kommentarer.

Råvaror

Lantmännen redovisar användningen av våra viktigaste råvaror: Spannmål, soja och palmolja. Redovisade volymer och andelar baseras på antal ton.

Spannmål

Den rekordhöga skörden 2015 ledde även till rekordhöga volymer invägd spannmål. Förra året skördades spannmål odlad enligt Lantmännens nya odlingskoncept Klimat & Natur, som ger spannmål med lägre klimatpåverkan, för första gången och i år ökade volymerna från 27 tusen till 55 tusen ton. Den positiva utvecklingen är ett tydligt exempel på hur Lantmännen utvecklar affärer med hjälp av hållbara mervärden. Spannmålet från odlingskonceptet är grunden för Lantmännen Cerealias lansering av det nya vetemjålet "Vänligare vete" som omfattar hela det vetebaserade mjölsortimentet under varumärket Kungssörnen.

Även den ekologiska spannmålen ökade i invägning från 71 tusen ton till 91 tusen ton. Ökning kommer av generellt höga skördenivåer och att avkastningsnivåer i den ekologiska odlingen ökat. Utifrån de den marknadstillväxt som finns i dagsläget både på den inhemska och exportmarknaden finns potential att öka den ekologiska odlingen ytterligare. Under 2015 nylanserade Lantmännen Cerealia sitt ekologiska mjölsortiment och kommunicerade ursprung från spannmålsodlare i Mälardalen.

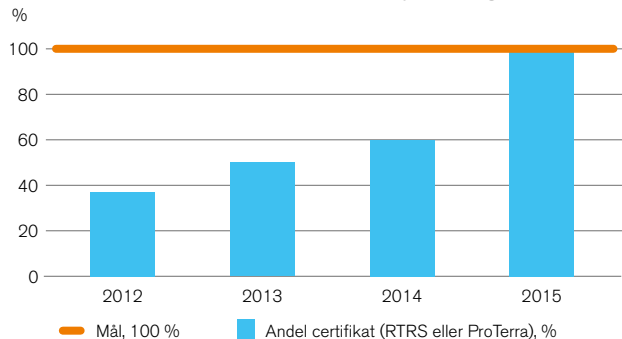
Spannmålskoncept

	2015	2014	2013	2012
Total volym invägd spannmål, tusental ton	2 900	2 500	1 800	1 950
Spannmål odlad enligt Klimat och Natur, tusental ton	55	27	-	
Ekologisk spannmål, tusental ton	91	71	57	58

Soja

Lantmännen fortsätter arbetet med ta ansvar för den soja som importeras som en viktig foderråvara och målet att nå 100 procent certifierad soja nåddes under 2015. Målet delas av stora delar av den svenska livsmedelsbranschen och handeln genom branschöverenskommelsen sojodialogen. På så vis tas ett gemensamt ansvar i branschen för en viktig hållbarhetsfråga. Sojodialogen definierar ansvarsfull soja som certifierad enligt RTRS eller ProTerra.

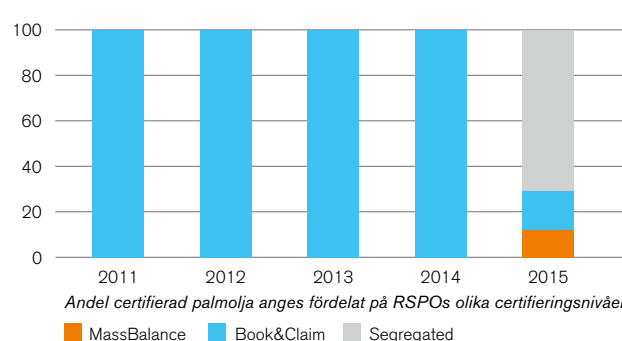
Andel certifikat (RTRS eller ProTerra) för soja som ingrediens i foder %



Palmolja

Vår palmoljestrategi är att säkerställa en ansvarsfullt producerad palmolja för de volymer vi använder i våra livsmedelsprodukter. Det gör vi genom att sedan 2011 endast köpa RSPO-certifierad palmolja. Vi arbetar också för att skynda på omställningen på marknaden tillsammans med branschkollegor och intresseorganisationer.

Andel RSPO-certifierad palmolja som ingrediens i livsmedel %





” Varje chef ska ha medarbetarsamtal med sina medarbetare minst en gång om året. Detta berör samtliga medarbetare i koncernen och följs upp i en medarbetarundersökning.

Vi tar nu ytterligare steg. Målet för 2015-2016 är att köpa fysiskt spårbar palmolja certifierad enligt RSPO Segregerad, för 100 procent av volymerna i våra livsmedelsprodukter.

För de biprodukter från oljepalmen som används i bland annat foderproduktion, palmkärneexpeller, köper vi i dagsläget inte certifierad råvara. Marknaden är här ännu inte lika utvecklad.

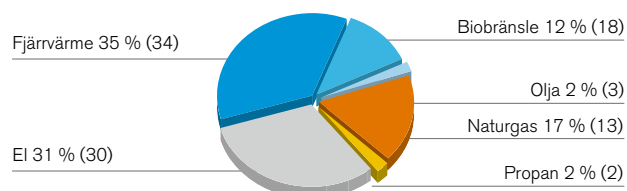
Klimat och Energi

Energianvändning

Koncernens klimatmål, att minska koldioxidutsläpp från egen verksamhet och transporter med 40 procent fram till 2020, med 2009 som basår. Energieffektivisering, utfasning av eldningsolja och prioritering av förnybara bränslen är viktiga delar i arbetet.

Läs mer om vårt klimatmål på sid 19, och mer om energi- och klimatdata i bilagan Hållbarhetsrelaterade indikatorer 2015 på lantmannen.se/ansvar.

Energianvändning 2015, fördelat på energislag



Medarbetare

Utbildning i uppförandekoden

Alla nyanställda inom Lantmännen ska genomföra e-utbildningen i vår uppförandekod inom 3 månader efter anställning. Hösten 2015 lanserades en ny version av utbildningen. Vid årets slut hade 41 procent av Lantmännens anställda genomfört denna.

Affärsetik

Lantmännen ställer höga krav på etiskt uppförande och affärsetik, och arbetar för att motverka alla former av korruption samt för att främja fri och rättvis konkurrens. För att ytterligare stärka efterlevnad och uppföljning har ett Business Ethics Compliance-program antagits under året.

En ny e-utbildning inom konkurrensrätt har implementerats, och kompletterats med fördjupad läroledd utbildning för utvalda målgrupper inom koncernen.

En koncernövergripande riskanalys avseende affärsetiska risker har utförts under året. Baserat på denna har aktiviteter för att hantera identifierade risker prioriterats.

Risikfakta

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. En risk kan vara felaktig hantering, händelser eller beslut utanför Lantmännens kontroll. 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.

Strategiska risker hanteras främst i samband med det årliga strategiarbetet med koncernstyrelsen som yttersta beslutsinstans. *Den operativa riskhanteringen* utgår från en proaktiv riskhanteringsprocess, ett antal centrala riskpolicyer och vår uppförandekod. *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.

Lantmännens riskanalys

Bedömningsskalans kriterier, låg, medel, hög för riskanalys är gjord utifrån skala 1–9 enligt följande:

Låg risk svarar för 1–3, medelstor risk svarar för 4–6, hög risk svarar för 7–9.



Risikbedömningen 2015/2016 är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

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.

Riskbeskrivning	Riskhantering
<p>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 främst i Sverige och EU.</p> <p>Risiknivå* Medel sannolikhet, medel påverkan</p>	<p>Respektive division och affär bevakar löpande ändringar och anpassar sin verksamhet.</p> <p>Utfall 2015: Under 2015 har det inte tillkommit ny reglering eller tillsyn som ensam varit ägnad att påverka vare sig föreningens eller de större affärsenheternas intjäning eller resultat.</p>
<p>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.</p> <p>Risiknivå* Medel sannolikhet, hög påverkan</p>	<p>Vi eftersträvar flexibilitet och anpassar kostnadsläget efter konjunktursvängningar. Det återspeglas i portföljstrategin genom närvaro på olika geografiska marknader. 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.</p> <p>Utfall 2015: Osäkerheter i konjunktur och omvärld, särskilt för mjölkproducenterna, påverkade marginaler och volymer framförallt för division Maskin, vilket parerades med konkurrenskraftigare maskin- och reservdelsinköp samt fortsatta besparingsprogram. Genom förvärvet av Vaasan sprids Lantmännens försäljning på fler geografiska marknader.</p>
<p>Kund- och konsumenttrender. Ändrade preferenser och beteenden bland kunder och konsumenter skapar såväl möjligheter som risker. Dessutom påverkas marknadslandskapet konstant av omvärldstrender och konkurrenters olika aktiviteter.</p> <p>Risiknivå* Låg sannolikhet, medel påverkan</p>	<p>Baserat på drivkrafter och omvärldsbevakning identifierar Lantmännen framtida önskemål för att kunna tillfredsställa kundernas behov genom utveckling av innovativa tjänster och produkter.</p> <p>Utfall 2015: Lantmännen fortsatte utveckla erbjudanden och tjänster baserade på ansvar, hälsa och miljö vilket bland annat resulterade i fler ekologiska alternativ, havreprodukter och världens första klimatvänliga vete.</p>
<p>Affärsetiska risker. Lantmännen verkar i länder och branscher med varierande exponering för korruption och konkurrensrättslig problematik.</p> <p>Risiknivå* Medel sannolikhet, hög påverkan</p>	<p>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 2015: Lantmännens styrelse har inrättat ett så kallat Business Ethics Compliance-program för hela koncernen. Syftet med programmet är främst att stärka efterlevnad och uppföljning av Lantmännens regelverk för antikorrupktion och konkurrensrätt.</p>
<p>Varumärkesrisker. Innebär negativ påverkan på Lantmännens varumärke om verksamheten bedrivs på ett sätt som inte är långsiktigt hållbart ur ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv samt om bolaget inte följer gällande lagstiftning och regelverk och/eller att intressenter upplever att Lantmännen inte lever upp till våra åtaganden och vårt varumärkeslöfte.</p> <p>Risiknivå* Medel sannolikhet, medel påverkan</p>	<p>Lantmännen arbetar systematiskt med att ta ansvar och minska negativ påverkan på människa och miljö – i hela kedjan från jord till bord. Vi gör det genom att ställa krav på råvaror och leverantörer samt hur vi bedriver vidareförädling och vilka produkter och tjänster vi erbjuder marknaden. Vi arbetar aktivt med intressentdialoger och eftersträvar en ärlig och transparent redovisning och kommunikation av hur vi arbetar och de resultat vi når. Utfall 2015: Ökad kännedom bland konsumenter om Lantmännen och vårt varumärkeslöfte. Under året nådde vi bland annat en andra plats inom livsmedel och en tredje plats totalt i Sverige i Sustainable Brand Index, samt lanserade ett nytt vetemjöl – som byter ut det tidigare sortimentet – som ger 20 procent lägre klimatpåverkan</p>
<p>Ledarskaps- och kompetensbrist. Risk för brist på den kompetens och det ledarskap som krävs för att nå Lantmännens affärs mål, antingen på kort eller lång sikt.</p> <p>Risiknivå* Medel sannolikhet, hög påverkan</p>	<p>Lantmännen driver ett systematiskt och strategiskt arbete med fokus på ledar- och kompetensförsking, och på att ytterligare stärka Lantmännens arbetsgivarvarumärke gentemot nuvarande och potentiella medarbetare. Utfall 2015: Vårt arbetsgivarvarumärke har fortsatt att utvecklas starkt i Sverige. Systemstöd för kompetenskartläggningar har implementerats i flera verksamheter. Ledarskaps- och affärsutbildningar har genomförts och Lantmännens interna mentorprogram har vidareutvecklats. Aktiviteter för att stärka jämställdheten och mångfalden inom Lantmännen fortsätter.</p>
<p>Klimatrisker. Förändringar i klimat och vädermönster ger en ökad osäkerhet och oförutsägbarhet som kan påverka odlingsförhållanden samt skördens storlek och kvalitet. Det handlar bland annat om ökat tryck från skadedjur, svampangrepp och ogräs, samt effekter av ojämn nederbörd. Samtidigt kan ett varmare klimat ge möjligheter till odling av nya grödor i Östersjöregionen.</p> <p>Risiknivå* Medel sannolikhet, medel påverkan</p>	<p>Klimatförändringar kräver utveckling av odlingstekniker, sortförädling och geografisk anpassning, samt beredskap i spannmålshanteringen exempelvis ökad torkkapacitet. Utfall 2015: Fortsatt löpande arbete inom forskning och utveckling för att möta förändrade odlingsförutsättningar. Lantmännen arbetar också för att påverka klimatpolitiken i proaktiv riktning, bland annat genom Hagainitiativet, Fossilfritt Sverige och Earth Statement.</p>

* Riskbedömningen 2015/2016 är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

Operativa risker

Operativa risker är en del av Lantmännens divisioners dagliga verksamhet och avser prisrisker på råmaterial samt handhavandefel. 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.

Riskbeskrivning	Riskhantering
<p>Energipriser. Kraftiga prissvängningar på el och gas på energimarknaden samt att Lantmännen förbrukar cirka 700 GWh/år, ger en betydande risk.</p> <p>Riskenivå* Medel sannolikhet, medel påverkan</p>	<p>Lantmännen prissäkrar el i upp till 36 månader beroende på individuella affärers förutsättningar via finansiella terminskontrakt. Utfall 2015: Lantmännen söker för koncernens bolag genom en aktiv förvaltning i både spot- och terminsmarknaderna reducera dessa risker. Prissäkringar för el & gas har genomförts enligt finanspolicyns lägre volymintervall och har därigenom dragit nytta av fallande el & gas priser.</p>
<p>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 klimafförändringar.</p> <p>Riskenivå* Medel sannolikhet, medel påverkan</p>	<p>Lantmännen arbetar aktivt med prissäkring av råvaror genom leverantörsavtal samt på den finansiella råvarumarknaden. Handeln med råvaror är reglerad i policydokument. Utfall 2015: Råvaror har säkrats enligt uppsatta regelverk. En centralisering av spannmålsäkringar har under året genomförts.</p>
<p>Prisrelationen i etanolproduktion. Etanolfabriken i Norrköping påverkas i hög grad av spannmålspriser och etanolprisets utveckling samt påverkas av politiska beslut som till exempel EU:s tullregler kring drivmedelsetanol.</p> <p>Riskenivå* Hög sannolikhet, medel påverkan</p>	<p>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 2015: EU-kommissionen har förlängt Sveriges statsstödsodokännande för skattebefrielse på etanol till slutet av 2018.</p>
<p>Arbetsmiljö och säkerhet. En del av våra anläggningar innefattar farliga arbetsmiljöer och arbetsmoment som kan innebära fara eller risker för hälsan.</p> <p>Riskenivå* Medel sannolikhet, medel påverkan</p>	<p>Ökad systematik, rapportering och uppföljning på området fortsätter att vara prioriterat. Sedan 2009 sker mellan 50 och 60 arbetsplatsuppföljningar årligen. Arbetsmiljöutbildning är obligatorisk för alla våra ledare. Utfall 2015: Antalet arbetsmiljöolyckor har minskat till 202 jämfört med 228 år 2014.</p>
<p>Produktsäkerhetsrisker. Om Lantmännens produkter har brister finns risker för kunder och konsumenter.</p> <p>Riskenivå* Låg sannolikhet, hög påverkan</p>	<p>Produkter utvärderas löpande ur säkerhetssynpunkt samt förses med tydlig produktinformation. Utfall 2015: Vi arbetar med tredjeparts certifieringssystem för kvalitetsledning och livsmedels-säkerhet. Alla incidenter analyseras och handlingsplaner tas fram för att minimera risken. Under 2015 har ett arbete påbörjats för att öka transparensen inom produktsäkerhetsområdet och stärka samarbetet mellan koncernbolagen för att ytterligare höja nivån på kvalitetsarbetet och systematiskt minska produktsäkerhetsriskerna.</p>
<p>Risker rörande spannmålskvalitet.</p> <p>För vår viktigaste råvara spannmål finns ett antal aspekter att hantera, exempelvis slamgödsling, stråförkortning och DON.</p> <p>Riskenivå* Medel sannolikhet, medel påverkan</p>	<p>Löpande utveckling av kraven på spannmålsråvaran. Utfall 2015: Fortsatt utveckling av systematiskt kvalitetsarbete genom samlat initiativ genom hela spannmålsvärdekedjan. Fokus på bland annat leverantörsvillkor och kontrakt i varje led.</p>
<p>Hållbarhetsrisker i leverantörskedjan</p> <p>En del av Lantmännens leverantörer verkar 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 stor påverkan på ekosystem. Exempelvis växtnäring, växtskydd, soja, palmolja, kakao och animaliska råvaror</p> <p>Riskenivå* Medel sannolikhet, medel påverkan</p>	<p>Systematiskt arbete med att bedöma och följa upp leverantörer utifrån vår leverantörsuppförandekod med ökat fokus på efterlevnad genom hela leverantörskedjan. För soja och palmolja finns särskilda strategier för att säkerställa vårt ansvar. Utfall 2015: 80 procent godkända leverantörer med inköpsvolym över 1 MSEK. 100 procent RTRS certifierad soja, 100 procent RSPO certifikat för palmolja.</p>
<p>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.</p> <p>Riskenivå* Låg sannolikhet, låg påverkan</p>	<p>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 för premier. Utfall 2015: Genom ett långsiktigt och förtroendefullt samarbete mellan Lantmännen och försäkringsbolagen har premiekostnaden kunnat hållas oförändrad i en hårdnande försäkringsmarknad trots några större skador.</p>

* Riskbedömningen 2015/2016 är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

Finansiella risker

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

Riskbeskrivning	Riskhantering
<p>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.</p> <p>Riskenivå* Låg sannolikhet, medel påverkan</p>	<p>Refinansieringsrisken begränsas genom spridning av motparter och förfalloprofiler på räntebärande skulder. I Lantmännens finanspolicy regleras likviditetsrisken genom att garanterade outnyttjade kreditfaciliteter och likvida medel ska överstiga 1 500 MSEK. Utfall 2015: Likviditetsprognoser görs kontinuerligt. Ett stort antal lån har förlängts och omförhandlats. Bryggglånet för Vaasan förvärvat har ersatts med ett långfristigt obligationslån. Refinansieringsrisken har reducerats under året.</p>
<p>Ränterisk. Förändringar i marknadsräntan kan ge negativ påverkan på resultat och kassaflöden. Hur snabbt en ränteförändring får genomslag i räntenettet beror på lånens räntebindningstid.</p> <p>Riskenivå* Låg sannolikhet, låg påverkan</p>	<p>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 2015: Löptiden för genomsnittlig räntebindningstid har tack vare ändrade ränteförväntningar ökat till 18 månader.</p>
<p>Valutarisk. Genom valutakursförändringar påverkas Lantmännens resultat, egna kapital och konkurrenssituation på olika sätt. Betalningsflöden och avtal i olika valutor skapar en valutarisk.</p> <p>Riskenivå* Låg sannolikhet, medel påverkan</p>	<p>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 2015: Valutaflöden har säkrats enligt policy och genom ett systematiskt arbete med kund- och kredithantering.</p>
<p>Kredit- och motpartsrisk. Lantmännens finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisk gentemot finansiella och kommersiella motparter.</p> <p>Riskenivå* Låg sannolikhet, medel påverkan</p>	<p>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 2015: Genom förebyggande arbete hade Lantmännen låga kreditförluster under året.</p>

* Riskbedömningen 2015/2016 är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

Koncernens finansiella Översikt

Resultaträkningar i sammandrag	IFRS							Redovisningsrådet			
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006
MSEK											
Nettoomsättning	35 660	32 666	33 802	36 526	37 896	35 988	34 978	34 950	42 592	35 769	32 055
Resultat före avskrivningar	2 573	2 556	2 193	1 698	2 570	2 624	1 884	1 855	3 046	2 172	1 815
Av- och nedskrivningar	-1 222	-1 103	-2 104	-1 185	-1 366	-1 565	-1 407	-1 550	-1 910	-1 302	-1 632
Rörelseresultat	1 351	1 453	89	513	1 204	1 059	477	305	1 136	870	183
Finansiella intäkter och kostnader	-105	-111	-4	-182	-337	-237	-373	-370	-434	-48	61
Resultat efter finansiella poster	1 246	1 342	85	331	867	822	104	-65	702	822	244
Återbäring, efterlikvid ¹⁾	-	-	-	-	-	-	-	-1	-122	-83	-64
Skatt, minoritet ²⁾	-156	-117	15	-91	-147	-97	78	-7	-22	-151	152
Årets resultat	1 090	1 225	100	240	720	725	182	-73	558	588	332

¹⁾ Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid på samma sätt som utdelning.

²⁾ Inkluderar justering för minoritetsandel i årets resultat före övergången till IFRS.

Balansräkningar i sammandrag	IFRS							Redovisningsrådet			
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006
MSEK											
Materiella anläggningstillgångar	7 699	7 178	7 337	8 928	9 258	9 758	10 798	10 667	10 974	8 915	7 661
Goodwill	4 424	2 915	2 594	2 554	2 640	2 779	3 030	3 078	3 386	2 510	2 512
Övriga immateriella anläggningstillgångar	2 782	752	814	875	767	713	748	391	459	444	416
Övriga anläggningstillgångar	2 780	2 762	2 542	2 151	2 069	2 094	3 581	3 313	3 140	2 324	2 433
Summa anläggningstillgångar	17 685	13 607	13 287	14 508	14 734	15 344	18 157	17 449	17 959	14 193	13 022
Varulager	5 545	5 379	5 249	5 946	5 506	5 224	5 646	5 646	7 059	6 303	4 804
Övriga omsättningstillgångar	5 599	5 087	5 170	5 561	5 642	5 572	5 436	5 411	7 266	7 797	6 695
Likvida medel	1 252	3 058	2 295	352	739	869	391	385	269	450	822
Summa omsättningstillgångar	12 396	13 524	12 714	11 859	11 887	11 665	11 473	11 442	14 594	14 550	12 321
Summa tillgångar	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	12 660	11 859	11 016	10 899	10 906	10 390	10 140	10 148	10 528	9 483	9 038
Eget kapital, minoritetens andel	21	17	28	33	36	32	85	69	56	289	328
Summa eget kapital	12 681	11 876	11 044	10 932	10 942	10 422	10 225				
Avsättningar ¹⁾			-	-	-	-	-	2 206	2 371	2 952	2 978
Långfristiga skulder	6 135	3 598	4 939	5 919	5 360	7 320	9 523	6 951	8 220	5 379	5 454
Kortfristiga skulder	11 265	11 657	10 018	9 516	10 319	9 267	9 882	9 517	11 378	10 640	7 545
Summa eget kapital och skulder	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343
Nettolåneskuld	6 476	3 674	4 963	7 506	7 186	7 501	9 739	9 289	11 654	8 413	6 581
Insatsutdelning, insatsemision ²⁾	243	328	171	168	230	245	163	163	167	201	155
Återbäring och efterlikvid ³⁾	189	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 2015.

³⁾ Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid som utdelning i koncernen.

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2006-2008 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.

Koncernens Nyckeltal

Nyckeltal	IFRS							Redovisningsrådet			
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006
Rörelsemarginal, %	3,8	4,4	0,3	1,4	3,2	2,9	1,4	0,9	2,6	2,4	0,6
Vinstmarginal, %	3,1	3,8	0,3	0,7	1,9	2,0	0,5	-0,2	1,3	1,6	1,0
Kapitalomsättningshastighet, ggr	1,8	2,1	2,0	2,0	2,1	1,9	1,6	1,7	2,1	2,0	-
Avkastning på eget kapital, %	8,9	10,6	0,9	2,2	6,7	7,0	1,8	-0,7	6,8	7,3	4,0
Avkastning på operativt kapital, %	7,5	9,1	0,5	2,8	6,5	5,7	2,2	1,4	5,6	5,3	-
Soliditet, %	42,2	43,8	42,5	41,5	41,1	38,6	34,5	35,4	32,5	34,0	37,0
Nettoskultsättningsgrad, ggr	0,5	0,3	0,4	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	1,1	0,9	-
Medelantal anställda	8 911	8 311	9 133	10 249	10 296	10 350	10 552	10 552	12 671	12 830	12 833

Exklusive jämförelsestörande poster	IFRS							Redovisningsrådet			
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006
Rörelseresultat, MSEK	1 351	851	805	747	1 063	1 223	588	588	1 032	718	346
Rörelsemarginal, %	3,8	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	1 246	740	683	565	841	946	215	215	622	470	199
Årets resultat, MSEK	1 066	595	494	457	634	804	232				
Avkastning på eget kapital, %	8,7	5,1	4,4	4,2	5,9	7,8	2,2				
Avkastning på operativt kapital, %	7,5	5,3	4,7	4,1	5,7	6,5	2,8				

Kassaflödesanalyser i sammandrag	IFRS							Redovisningsrådet			
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	
MSEK											
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	2 159	1 362	1 570	1 358	1 655	2 131	1 138	1 153	1 454	1 317	
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	8	405	724	-375	-640	26	2 417	-730	-1 235	-764	
Kassaflöde från investering i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto	-811	-697	-862	-1 163	-160	-684	-1 328	-2 284	-2 112	-1 427	
Operativt kassaflöde	1 356	1 070	1 432	-180	855	1 473	2 227	-1 861	-1 893	-874	
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter, netto ¹⁾	-4 154	1 065	1 196	0	0	-105	9	-1 060	423	-1 108	
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	-2 674	2 077	2 450	-222	876	2 692	2 272	-2 776	-1 103	-1 205	
Årets kassaflöde	-1 775	778	1 943	-379	-128	512	131	-233	-400	-640	
Likvida medel vid årets slut	1 252	3 058	2 295	352	739	869	391	269	484	875	

¹⁾ 2015 bland annat förvärv av Vaasan samt försäljning av Lantmännen Doggy
 2014 bland annat förvärv av Strängnäs Valskevern 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 Rıgas Dzirnaviēks.
 2010 bland annat förvärv av 37 procent i Bakehouse samt försäljning av SweChick, EcoBränsle och Conagri.
 2009 bland annat förvärv av 38 procent i Bakehouse samt försäljning av Färskebröd 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.

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.

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.

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 ingår i 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.

Koncernens resultaträkning

MSEK	2015	2014
Nettoomsättning	35 660	32 666
Övriga rörelseintäkter	796	1 187
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete	57	-15
Aktiverat arbete för egen räkning	0	2
Råvaror och förnödenheter	-11 384	-12 312
Handelsvaror	-11 508	-8 894
Personalkostnader	-5 169	-4 741
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 222	-1 103
Övriga rörelsekostnader	-5 982	-5 439
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	103	102
Rörelseresultat	1 351	1 453
Finansiella intäkter	106	118
Finansiella kostnader	-211	-229
Resultat efter finansiella poster	1 246	1 342
Skatter	-156	-117
Årets resultat	1 090	1 225
Årets resultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 088	1 217
Innehav utan bestämmande inflytande	2	8

Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	2015	2014
Årets resultat	1 090	1 225
Övrigt totalresultat		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	211	-313
Skatt på aktuariella vinster och förluster	-46	70
Summa	165	-243
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Finansiella tillgångar som kan säljas, netto före skatt	13	24
Kassaflödessäkringar, netto före skatt	62	7
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-189	182
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt	56	-174
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras	-34	37
Summa	-92	76
<i>Andel i övrigt totalresultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden</i>		
Poster som kommer att omklassificeras till resultatet	-12	27
Summa	-12	27
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	61	-140
Summa totalresultat	1 151	1 085
Summa totalresultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 149	1 077
Innehav utan bestämmande inflytande	2	8

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 under Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden.

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 nuvarande 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	2015 31 dec	2014 31 dec
TILLGÅNGAR		
Anläggningstillgångar		
Materiella anläggningstillgångar	7 113	6 612
Förvaltningsfastigheter	586	566
Goodwill	4 424	2 915
Övriga immateriella anläggningstillgångar	2 782	752
Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden	1 690	1 512
Överskott i fonderade pensionsplaner	14	-
Finansiella anläggningstillgångar	697	918
Uppskjutna skattefordringar	371	322
Övriga anläggningstillgångar	8	10
Summa anläggningstillgångar	17 685	13 607
Omsättningstillgångar		
Varulager	5 545	5 379
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	5 407	4 723
Kortfristiga räntebärande tillgångar	174	345
Aktuella skattefordringar	18	19
Likvida medel	1 252	3 058
Summa omsättningstillgångar	12 396	13 524
SUMMA TILLGÅNGAR	30 081	27 131

MSEK	2015 31 dec	2014 31 dec
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital		
Medlemsinsatser	2 146	1 977
Övrigt tillskjutet kapital	2 775	2 625
Reserver	-169	-65
Balanserade vinstmedel	7 908	7 322
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	12 660	11 859
Innehav utan bestämmande inflytande	21	17
Summa eget kapital	12 681	11 876
Långfristiga skulder		
Långfristiga räntebärande skulder	4 897	2 600
Avsättningar för pensionsförpliktelser	360	517
Uppskjutna skatteskulder	612	200
Övriga långfristiga avsättningar	227	227
Övriga långfristiga skulder	39	54
Summa långfristiga skulder	6 135	3 598
Kortfristiga skulder		
Kortfristiga räntebärande skulder	3 230	4 601
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	7 608	6 573
Aktuella skatteskulder	73	59
Kortfristiga avsättningar	354	424
Summa kortfristiga skulder	11 265	11 657
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	30 081	27 131

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	2015	2014
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Rörelseresultat	1 351	1 453
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	983	166
	2 334	1 619
Betalda finansiella poster, netto	-76	-180
Betald skatt	-99	-77
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	2 159	1 362
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Förändring av varulager	-151	-165
Förändring av rörelsefordringar	-318	265
Förändring av rörelseskulder	477	305
	8	405
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 167	1 767
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter	-4 381	-338
Avyttringar av verksamheter	227	1 403
Investering i materiella anläggningstillgångar	-1 216	-1 006
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-40	-81
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	445	390
Förändring av finansiella placeringar	124	-58
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-4 841	310
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	-2 674	2 077
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Förändring av låneskulder	1 194	-1 069
Inbetalt insatskapital	123	138
Återbetalt insatskapital	-104	-64
Utbetald utdelning	-314	-304
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	899	-1 299
Årets kassaflöde	-1 775	778
Likvida medel vid årets början	3 058	2 295
Kursdifferens i likvida medel	-31	-15
Likvida medel vid årets slut	1 252	3 058
MSEK	2015	2014
¹⁾ Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	1 222	1 103
Resultatandelar i joint venture/intresseföretag	-86	-86
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-190	-801
Övriga poster	37	-50
Summa	983	166

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.

CSA-avtal • CSA-avtal är ett sidoavtal till ISDA-avtal som reglerar hur parten som har en utestående skuld måste ställa säkerhet i form av likvida medel eller värdepapper.

DON (Deoxynivalenol) • DON är ett mögelgift som kan förekomma i spannmålsgrödor för foder- och livsmedelsändamål, framförallt i vete och havre. Mögelgifter 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.

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 korrupktion.

IFRS • International Financial Reporting Standards, ett regelverk för redovisning. Läs mer på ifrs.com

ISDA-avtal • Ett standardiserat avtal för finansiell handel.

Kapitalomsättningshastighet • Nettoomsättning i förhållande till genomsnittligt operativt kapital.

LCR • Likviditetstäckningsgrad (Liquidity Coverage Ratio), kan även beskrivas som andel av högljudda tillgångar som kan användas för att lösa kortfristiga skulder.

Nett debt/EBITDA • Nettolåneskuld dividerat med Resultat före avskrivningar (Nett debt/EBITDA) är ett mått på en affärs skuldsättningsgrad och en indikator på förmågan att återbetala sina skulder. Den jämför de ekonomiska åtaganden ett företag har, inklusive skulder och övriga skulder, till det kassamässiga resultatet exklusive de icke-kontanta kostnader. Ebitda (resultat före avskrivningar) påverkar lantmännens potentiella låneutrymme i så mån att det visar hur mycket kassaflöde som genereras av affären.

Nettolåneskuld • Nettolåneskulden utgörs av de räntebärande skulderna, inklusive pensionskuld och upplupet räntenetto, med avdrag för finansiella tillgångar.

Nettoskuldsättningsgrad • Nettolåneskulden i förhållande till eget kapital.

Operativt kapital • Operativt kapital beräknas som icke räntebärande tillgångar minus icke räntebärande skulder. Skattefordringar och skatte-skulder 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. För mer om RSPOs certifieringsnivåer Book & Claim, Mass Balance och Segregated se www.rspo.org

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.

Soliditet • Eget kapital i procent av balansomslutningen.

Stråförlängningsmedel • Ett tillväxtreglerande medel som minskar risken för liggsäd. Stråförlängningsmedel är i princip den enda kemikalie som i vissa fall återfinns i mätbara halter i spannmålsråvaran.

TCO • Total Cost of Ownership. Total ägandekostnad.

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.

USDA • United States Department of Agriculture.

Vinstmarginal • Vinstmarginal beräknas som årets resultat i procent av årets nettoomsättning.

Volatil • Ombytlig, skiftande.

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.com

Division Lantbruk

205 03 Malmö
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se/division-lantbruk

Lantmännen Lantbruk

Besöksadress: von Troils väg 1
Postadress: 205 03 Malmö
Tel: 010-556 56 00
Kundtjänst tel: 0771-111 222
lantmannenlantbruk.se

Lantmännen Krafft

Besöksadress: von Troils väg 1
Postadress: 205 03 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/division-maskin

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/division-energi

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
reppe.se

Division Livsmedel

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se/division-livsmedel

Lantmännen Cerealia

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 22 00
lantmannen.se/division-livsmedel

Lantmännen Unibake

Sluseholmen 8a
2450 Köpenhamn SV
Danmark
Tel: +45 762 850 00
lantmannen-unibake.com

Lantmännen Fastigheter

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannenfastigheter.se



KLIMATKOMPENSERAT
PAPPER
www.antalis.se



Form & produktion: Wildeco

Foto: Johan Olsson, Øyvind Lund (sid 34), Lantmännens bildbank, Adobe Stock photos.

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 fabriksgrinden (www.vida.se). Pappret är klimatkompenserat för alla fossila utsläpp.





Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord



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.



Lantmännen

