



2019

**Lantmännens Årsredovisning
med Hållbarhetsredovisning**

Innehåll

■ Lantmännen

Lantmännen 2019	1
Vi skapar ett livskraftigt lantbruk	2
Om Lantmännen	3
Koncernens nyckeltal	4
Verksamhetsöversikt	6
Viktiga händelser 2019	7
Ordförande har ordet	10
Vd har ordet	12
Bondeägt och medlemsstyrt	15
Marknad och omvärld	18
Vår strategi från Jord till Bord 2030	20
Lantmännens strategiska mål	22
Hållbar affärsutveckling	23
Framtidens jordbruk	24
Nytt klimatmål för primärproduktionen	26

Innovation för framtida konkurrenskraft	27
Aktiv dialog och samverkan	28
Våra medarbetare	29

■ Våra verksamheter

Division Lantbruk	32
Division Energi	40
Division Livsmedel	44
Affärsområde Swecon	52
Affärsområde Fastigheter	56
Internationella delägarskap	58

■ Årsredovisning

Innehållsförteckning	60
Beskrivning av finansiella nyckeltal	140

■ Hållbarhetsredovisning

Innehållsförteckning	141
VD kommenterar	141

■ Föreningsstyrning

Föreningsstyrningsrapport	165
Organisation och struktur	172
Styrelse och revisorer	174
Koncernledning	176

■ Finansiell översikt och fakta

Risker och riskhantering	179
Tioårsöversikt	183
Beskrivning av finansiella tal	185
Ordlista	188
Adresser	189



Lantmännens föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Clarion Hotel Sign, Norra Bantorget, Stockholm, torsdag den 7 maj 2020.

Lyssna på oss!

Lyssna på utvalda delar av Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning på datorn eller i mobilen.

→ lantmannen.se/lyssna2019

Distribution och beställning

Lantmännens finansiella rapporter kan laddas ned från → lantmannen.se/finansiellinformation eller beställas på tel 010-556 00 00. Rapporterna finns på svenska och engelska.

Finansiell rapportering

Delårsrapport Tertiäl 1 3 juni 2020
Delårsrapport Tertiäl 2 2 oktober 2020

Hållbarhetsredovisning

Lantmännen redovisar enligt Global Reporting Initiatives riktlinjer för hållbarhetsredovisning, GRI Standards. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten finns på → sidorna 22-30, 141-163 samt 179-182.

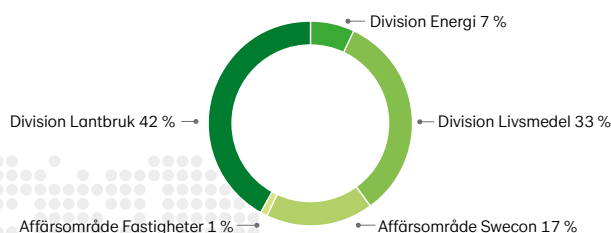
Lantmännen 2019

Lantmännen är ett lantbrukskooperativ och norra Europas ledande aktör inom lantbruk, maskin, bioenergi och livsmedel. Vi ägs av 20 000 svenska lantbrukare, har 10 000 anställda, har verksamheter i ett 20-tal länder och omsätter 50 miljarder SEK på årsbasis.

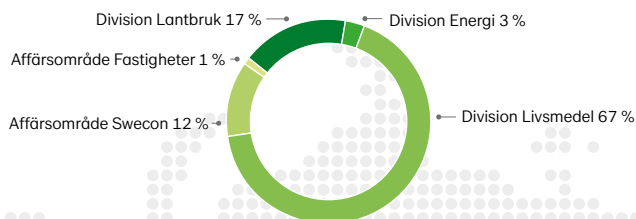
Nettoomsättning, MSEK	48 523	Årets resultat, MSEK	1 551
Rörelseresultat, MSEK	1 983	Kassaflöde från löpande verksamhet, MSEK	4 226
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 773	Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	2 201
Avkastning på eget kapital, procent	9,1 %	Föreslagen utdelning till medlemmar, MSEK	730

"De senaste åren har varit Lantmännens mest framgångsrika genom tiderna, och jag vågar säga att vi som företag befinner oss i en starkare position än någonsin tidigare." – Per Olof Nyman, vd och koncernchef

Andel av koncernens omsättning

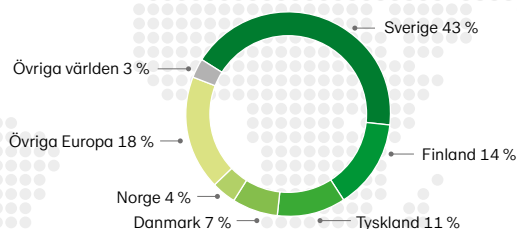


Andel av koncernens anställda



Östersjöområdet är Lantmännens naturliga hemmamarknad och en bra utgångspunkt för fortsatt expansion i norra Europa.

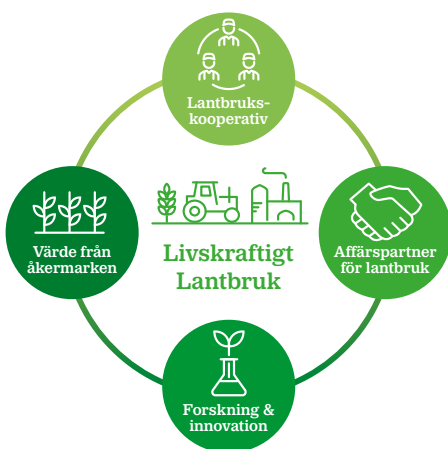
Omsättning per marknad



Vi skapar ett livskraftigt lantbruk

Vår affärsmodell innebär en unik möjlighet att skapa långsiktiga värden – i dag och för framtiden. Genom innovativ och ansvarsfull förädling av åkermarkens resurser skapar vi ett livskraftigt och hållbart lantbruk.

Vår affärsmodell



Lantmännens affärsmodell skapar ett livskraftigt lantbruk genom ständig förnyelse.



Lantbrukskooperativ

Lantmännen är ett lantbrukskooperativ som ägs av 20 000 lantbrukare och verkar både lokalt och internationellt. Vårt uppdrag är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen. Som affärspartner och ägare får du del av koncernens resultat genom utdelning. Lantmännen tillvaratar styrkan och fördelarna med den kooperativa företagsformen.



Affärspartner för lantbruket

Genom en kundnära, effektiv lantbruksaffär bidrar vi till lönsamheten på medlemmarnas gårdar. Lantmännen driver utvecklingen i hela värdekedjan från odlingsmetoder och insatsvaror till råvarans förädling till mat, foder och bioenergi.



Forskning & innovation

Lantmännen satsar varje år 250-350 MSEK på forskning och utveckling. Genom nya och förbättrade metoder, produkter och tjänster tar vi tillsammans ansvar i hela värdekedjan. Innovationer inom lantbruk, livsmedel och bioenergi skapar nya affärsmöjligheter och är avgörande för framtidens lantbruk. Lantmännen har också en egen forskningsstiftelse som bland annat satsar på extern vetenskaplig forskning vid universitet, högskolor och institut, se vidare

→ sid 27.



Värde från åkermarken

Lantmännen skapar värde av åkermarken i hela värdekedjan. Med spannmål som kärnaffär och röd tråd finns Lantmännen med hela vägen från åker och sådd till färdig produkt. Vi är både en affärspartner för lantbruket och en del av matkonsumentens vardag.



Med basen i spannmål förädlar vi åkermarkens resurser för ett livskraftigt lantbruk. Några av våra mest kända varumärken inom livsmedel är AXA, Bonjour, Kungsörnen, GoGreen, Gooh, FINN CRISP, Korvbrödsbagarn, Vaasan och Hatting.

Lantmännen är grundat på kunskap och värderingar som har funnits i generationer hos våra ägare. Genom forskning, utveckling och verksamhet i hela värdekedjan tar vi tillsammans ansvar från jord till bord.

Om Lantmännen

Vi värnar om jordens resurser på ett ansvarsfullt sätt och alla som kommer i kontakt med Lantmännen kan känna sig trygga i att vi varje dag arbetar för ett livskraftigt lantbruk, grönare energi och en hållbar livsmedelskedja – såväl idag som i framtiden.

Vårt uppdrag

Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamhet på medlemmarnas gårdar och att optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen.

Vårt varumärkeslöfte

Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord.

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.

Våra värderingar

Öppenhet, helhetssyn och handlingskraft.

Vårt medarbetarlöfte

Utvecklas med oss från jord till bord.



Koncernens nyckeltal

Lantmännen rapporterar alternativa nyckeltal enligt de europeiska riktlinjerna från ESMA (European Securities and Markets Authority). Definitioner och förklaringar till alla finansiella nyckeltal finns på [sid 140](#).

Finansiella nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK	48 523	43 962
Rörelseresultat, MSEK	1 983	1 443
Rörelsemarginal, %	4,1	3,3
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 773	1 250
Årets resultat, MSEK	1 551	1 182
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	1 837	-824
Avkastning på eget kapital, %	9,1	7,6
Avkastning på operativt kapital, %	6,8	6,0
Balansomslutning, MSEK	41 194	37 095
Soliditet, %	42,5	43,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	2 201	1 825
Nettolåneskuld, MSEK	10 165	8 719
Räntetäckningsgrad, gånger	7,4	6,0
Net debt/EBITDA enligt bankdefinition	2,25	3,25

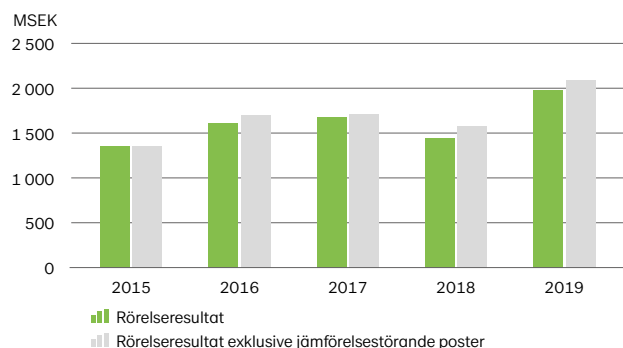
Övriga nyckeltal	2019	2018
Antal medlemmar	19 690	24 798
Medelantal anställda	10 250	9 940
varav kvinnor	3 572	3 414
varav kvinnor/män %	35/65	34/66
Koldioxidutsläpp, tusen ton	138	151
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	2,85	3,43
Nöjd medarbetarindex	71	70 ¹⁾
Total sjukfrånvaro, %	4,3	4,5

¹⁾ Avser 2017 då undersökningen genomförs vartannat år.

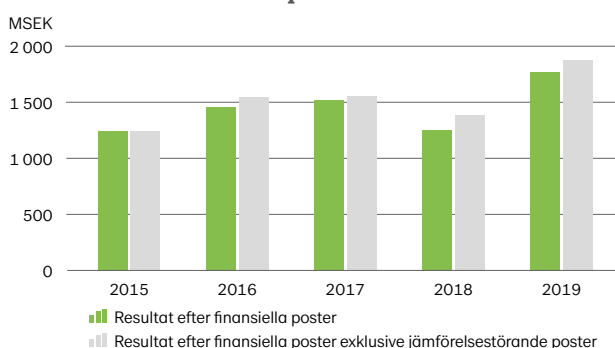
Exkl. jämförelsestörande poster	2019	2018
Rörelseresultat, MSEK	2 087	1 580
Rörelsemarginal, %	4,3	3,6
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 877	1 387
Årets resultat, MSEK	1 652	1 289
Avkastning på eget kapital, %	9,7	8,2
Avkastning på operativt kapital, %	7,2	6,6

Omsättning per marknad, MSEK	2019	2018
Sverige	20 999	19 866
Finland	6 661	5 697
Tyskland	5 507	5 494
Danmark	3 234	2 884
Norge	2 031	2 011
Storbritannien	1 845	1 648
Nederländerna	1 281	785
Baltikum	1 229	1 036
Ryssland	717	621
Belgien	594	514
Frankrike	553	444
Polen	510	484
Spanien	474	430
Schweiz	432	62
Övriga Europa	933	830
USA	1 027	921
Australien	306	73
Övriga världen	190	162
Summa	48 523	43 962

Rörelseresultat



Resultat efter finansiella poster



” Genom kontinuerlig utveckling av lantbruksaffärer i partnerskap med lantbruksföretag bidrar vi till lönsamhet på medlemmarnas gårdar.

Nettoomsättning

Årets nettoomsättning ökade med 10 procent till 48 523 MSEK (43 962). För 2019 uppgick den organiska tillväxten till 7 procent, valutaomräkningseffekter till 2 procent och förvärvade och avyttrade verksamheter förklarar resterande del av ökningen. Omsättningen ökade inom alla segment.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet uppgick till 1 983 MSEK (1 443) och justerat för jämförelsestörande poster till 2 087 MSEK (1 580).

Resultat efter finansiella poster

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 1 773 MSEK (1 250), och justerat för poster av jämförelsestörande karaktär till 1 877 MSEK (1 387).

Resultat efter skatt

Årets resultat efter skatt uppgick till 1 551 MSEK (1 182).

Kassaflöde

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick under året till 4 226 MSEK (1 023). Kassaflöde från investeringsverksamheten uppgick till -2 389 MSEK (-1 847). Investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 2 201 MSEK (1 825). Totalt kassaflöde före finansieringsverksamheten uppgick till 1 837 MSEK (-824).

Föreslagen utdelning till medlemmarna

Styrelsen föreslår att återbäring och efterlikvid lämnas med 1,75 procent (1,5) på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige och att återbäring lämnas med 1,0 procent (0,5) på inköp från Lantmännen Maskins och Swecons svenska verksamheter. Totalt föreslås återbäring och efterlikvid med 205 MSEK (157).

Styrelsen föreslår att insatsutdelning lämnas med 8 procent (8) på insatsernas nominella värde, totalt 237 MSEK (213) samt insatsemision med 288 MSEK (250).

Total utdelning till medlemmarna föreslås därmed uppgå till 730 MSEK (620). Styrelsen föreslår även utdelning på förlagsandelar med 6,5 procent (5,25), totalt 16 MSEK (13).

Lantmännens föreningsstämma

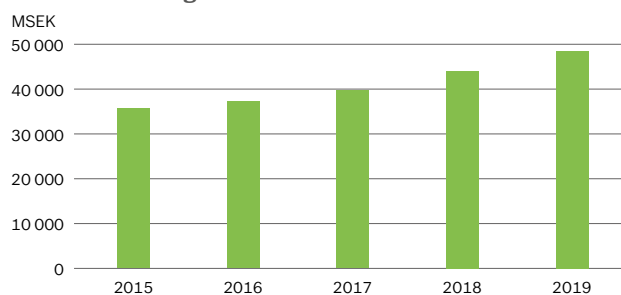
Ordinarie föreningsstämma hålls på Clarion Hotel Sign, Norra Bantorget, Stockholm, torsdag den 7 maj 2020.



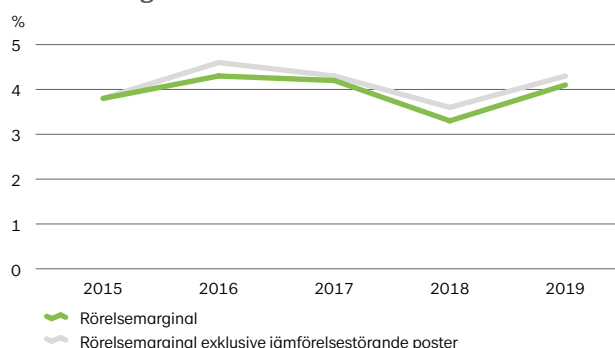
240 000 ton

havre köper Lantmännen från svenska bönder under ett normalår.

Nettoomsättning



Rörelsemarginal



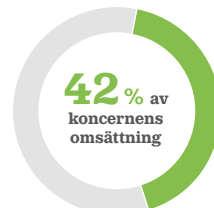
Verksamhetsöversikt

Koncernen är uppdelad i division Lantbruk, division Energi och division Livsmedel samt affärsområde Swecon och affärsområde Fastigheter. Koncernens totala nettoomsättning uppgick till 48 523 MSEK.



Division Lantbruk

Division Lantbruk är Lantmännens kärnverksamhet med produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Nettoomsättningen uppgår till 21 841 MSEK. Läs mer → sid 32.



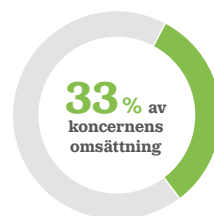
Division Energi

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter och verkar på en global marknad med huvudfokus på Europa. Nettoomsättningen uppgår till 3 741 MSEK. Läs mer → sid 40.



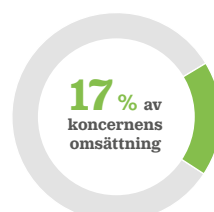
Division Livsmedel

Division Livsmedel förädlar spannmål och andra råvaror till bland annat mjöl, bröd, frukostprodukter, pasta och färdiglagade måltider. Basen finns i de nordiska länderna. Nettoomsättningen uppgår till 16 867 MSEK. Läs mer → sid 44.



Affärsområde Swecon

Swecon är partner till Volvo Construction Equipment och återförsäljare av maskiner för bygg- och anläggningsbranschen i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland och Litauen. Nettoomsättningen uppgår till 8 588 MSEK. Läs mer → sid 52.



Affärsområde Fastigheter

Lantmännen Fastigheter förvaltar kommersiella lokaler som hyrs ut både internt och externt. I affärsområdet ingår även Lantmännen Agrovärme. Nettoomsättningen uppgår till 556 MSEK. Läs mer → sid 56.



Viktiga händelser 2019

År 2019 var utmanande för många inom de lantbruksnära verksamheterna, men Lantmännen har fortsatt att utvecklas positivt och lönsamheten inom de allra flesta områden förbättrades ytterligare.



Lantmännen Unibake förvärvade australiensiska Bakery Du Jour

Förvärvet är ett viktigt steg för att öka Lantmännen Unibakes globala närvaro och stärka bolagets position i Australien. 15 januari 2019

Andra delen av Lantmännens åtgärds paket gick ut till medlemmarna

Den andra delen av Lantmännens åtgärds paket efter 2018 års torka och värme fördelades till medlemmarna. Åtgärds paketet innefattar bland annat extra utdelning, extra rabatt och tillägg på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige, till ett totalt värde av cirka 220 MSEK. Den första delen av paketet betalades ut i september 2018. 25 februari 2019

Odlingsbibel bröt digital mark

Lantmännen publicerar strategier för växtodling varje år via boken Odlå. Årets utgåva kompletterades med en interaktiv version – ett naturligt steg i vår digitaliseringsprocess. 19 mars 2019



Lantmännens pressmeddelanden 2019

14 jan EU godkänner dispens för utsäde. **15 jan** Lantmännen Unibake har slutfört förvärv av australiensiska Bakery Du Jour. **29 jan** Lantmännen Unibake på Fastfood & Cafémässan. **29 jan** Lantmännen når första plats i ny hållbarhetsstudie. **31 jan** Goda utsikter inför skörden 2019. **6 feb** Starkt resultat för Lantmännen 2018. **25 feb** Andra delen av Lantmännens åtgärds paket. **26 feb** Lantmännen ny

Lantmännen Unibake moderniserade sitt bageri i Örebro

Lantmännen Unibake satsar på en långsiktig utveckling av verksamheten i Örebro och genomförde en större investering i bageriet. Investeringen görs för att modernisera produktionsen och är betydelsefull för bageriets långsiktiga utveckling. Uppgraderingen avslutas i början av 2020. 6 mars 2019



Utökad havrekapacitet genom förvärv

Lantmännen förvärvade en produktionsanläggning i Kimstad från brittiska Tate & Lyle. Förvärvet ger Lantmännen möjligheter att utöka sin havrekapacitet och samtidigt satsa ytterligare på vidareförädling av havre. På anläggningen produceras idag havreprotein som säljs under varumärket PrOatein, betaglukan under varumärkena PromOat och AvenaCare, samt havrestärkelsemjöl. 1 april 2019

Lantmännen återigen i topp i svensk hållbarhetsranking

Lantmännen är Sveriges tredje mest hållbara varumärke visar SBI:s stora hållbarhetsundersökning 2019. I livsmedelskategorin kom Lantmännen på plats två, följt av GoGreen på sjätte plats, AXA på åttonde, och Kungsörnen på plats 12. 11 april 2019



medlem i Transparency International Sverige. **6 mar** Lantmännen Unibake moderniserar i Örebro. **11 mar** Lantmännen och Granngården utökar samarbetet. **19 mar** Odlingsbibel bryter digital mark. **26 mar** Lantmännen förvärvar anläggning i Kimstad. **1 apr** Lantmännen slutför förvärv från Tate & Lyle. **11 apr** Lantmännen toppar svensk hållbarhetsranking. **8 maj** Högsta utdelningen någonsin.



Viking Malt – Årets Livsmedelsexportör

Det delägda Viking Malt exporterar årligen 150 000 ton svensk malt till bryggerier och destillerier världen över. För detta belönades företaget med priset Årets Livsmedelsexportör, ett samarbete mellan Livsmedelsföretagen, Business Sweden och Näringsdepartementet. 9 maj 2019



Ny spannmålsanläggning invigd i Hargshamn

Lantmännen öppnade en spannmålsanläggning i Hargshamn. Lantmännens satsning i regionen är viktig för lantbruket i Mälardalen och för svensk export av spannmål. 16 maj 2019

Lantmännen och Hushållningssällskapet i samarbete för ökad digital utveckling

Lantmännen, Hushållningssällskapet och Dataväxt ingick ett strategiskt samarbete för att ytterligare driva på den digitala utvecklingen av svenskt lantbruk. Med fler aktörer ges en bredare kunskapsbas att bygga utvecklingen på och gemensamma resurser för att snabbare och mer kostnads-effektivt utveckla digitala lantbruksnära tjänster. 26 juni 2019

forts. Lantmännens pressmeddelanden 2019

8 maj Nya ledamöter i Lantmännens styrelse. **10 maj** Lars-Gunnar Edh ny vd för Lantmännen Agroetanol. **16 maj** Lantmännens spannmålsanläggning i Hargshamn invigdes. **29 maj** Starkt resultat i första tertiet. **3 jun** Alarik Sandrup ny ordförande för ePURE. **17 jun** Ulf Zenk lämnar Lantmännen. **26 jun** Lantmännen och Hushållningssällskapet i samarbete för ökad digital utveckling.

Samarbete om kompetensförsörjning

För att lösa kompetens- och personalförsörjningen för transportnäringen och Försvarsmakten, har Lantmännen Maskin och Swecon skrivit på en avsiktsförklaring om ett övergripande samarbete med Försvarsmakten. 13 augusti 2019



Årets Livsmedelspris gick till Lantmännens Växthus

Utbildningsprogrammet Växthuset korades som vinnare under Livsmedelsdagarna för sin roll som "en mötesplats som banar vägen för ökad innovation och samverkan inom hela livsmedelskedjan". 12 september 2019



Lantmännen och Yara banar vägen för världens första fossilfria livsmedelskedja

Lantmännen och Yara tar nu tillsammans en ledarroll i omställningen av matsystemet. Företagen lanserar ett pilotprojekt med ambitionen att skapa världens första fossilfria livsmedelskedja. Genom samarbetet kommer man att kunna erbjuda konsumenterna mer hållbara livsmedel och därmed minska klimatpåverkan. 13 september 2019

12 jul AXA Gold Fruit Müsli återkallas. **15 jul** Skördeprognos: bättre än 5-årsnittet. **13 aug** Lantmännen Maskin, Swecon och Försvarsmakten i samarbete om kompetensförsörjning. **12 sep** Lantmännen vinner Livsmedelspriset 2019. **13 sep** Lantmännen och Yara banar vägen för världens första fossilfria livsmedelskedja. **18 sep** Kinas ambassadör studerade svensk livsmedelsproduktion i Skåne.

Framtidens jordbruk

Rapporten "Framtidens jordbruk" visar vägen mot ett än mer hållbart svenskt jordbruk. Den visar att vi kan öka skördarna med 50 procent till 2050, samtidigt som klimatpåverkan minskar i enlighet med Parisavtalet. Rapporten positionerar Lantmännen och svenska lantbruket som ansvarsfulla och innovativa, nu och i framtiden, samt befäster vår expertroll inom spannmålsvärdekedjan. 20 november 2019



Inbjudan att teckna förlagsandelar i Lantmännen

Lantmännen genomförde en emission av förlagsandelar, och bjöd in medlemmar och medarbetare i Sverige att teckna förlagsandelar som löper över en femårsperiod. Emissionen genomfördes för att bredda kapitalbasen och för att skapa ökat engagemang för Lantmännen bland både medlemmar och medarbetare. 22 november 2019

Återhämtning för svensk spannmålsproduktion – bättre än 5-årsnittet

Årets svenska spannmålsskörd blev nästan dubbelt så stor som fjolårets torkdrabbade skörd. Vete är den största grödan, men råg är den riktiga uppstickaren. Totalskörden av spannmål som bärgades 2019 uppgick till 6,6 miljoner ton. Den är 12 procent större än genomsnittet för de senaste fem åren, och närmare 90 procent större än förra årets missväxt orsakad av torka och värme.



forts. Lantmännens pressmeddelanden 2019

3 okt Lantmännen levererar ett starkt resultat för årets första åtta månader. **20 nov** Lantmännen presenterar vägen mot ett klimatneutralt jordbruk 2050. **22 nov** Inbjudan att teckna förlagsandelar. **27 nov** Lantmännen lanserar ekologisk vetevodka. **3 dec** Leif Thorwaldsson utses till vd för Lantmännen Maskin. **5 dec** Finn Crisp lanserar nya rågsnacks. **9 dec** Lantmännens

Lantmännen lanserade ekologisk vetevodka

Lantmännen lanserade vodka under eget varumärke, producerad av ekologiskt vete från Västergötland. Vetet odlas av Lantmännens medlemmar, på åkrar runt omkring Lidköping, där vodkan produceras.

27 november 2019



Finn Crisps nya rågsnacks

FINN CRISP lanserade nya produkter inom sitt snackssortiment som utmanar potatischipsen – de nya snacksen från FINN CRISP är goda och krispiga, och dessutom rika på fibrer.

5 december 2019

På nya poster i Lantmännen

Nya styrelseledamöter – Per Wijkander och Johan Bygge invaldes i styrelsen på Lantmännens föreningsstämma den 8 maj.

Ny vd på Lantmännen Agroetanol – Lars-Gunnar Edh tillträdde den 13 maj rollen som ny vd på Lantmännen Agroetanol.

Ny vd på Lantmännen Maskin – Leif Thorwaldsson tillträdde den 9 december rollen som ny vd för Lantmännen Maskin.

2020 Efter årsskiftet



- Lantmännen har utsett Christian Johansson till ny ekonomi- och finansdirektör för koncernen. Christian, som närmast kommer från SKF, efterträder Ulf Zenk och tillträdde den 3 februari 2020.
- Styrelseledamoten Ove Gustafsson begärde eget utträde ur Lantmännens styrelse och lämnade uppdraget den 11 februari 2020.
- Lantmännen har utsetts till det mest hållbara varumärket i Sverige 2019 av företagskunder, både totalt sett och i kategorin snabbbröliga konsumentprodukter (FMCG).

poolpriser över genomsnittet för perioden. **14 dec** Lantmännens Från jord till bord-stipendium 2019 går till Sanna Krüger Persson. **16 dec** Fraktköpare inleder samarbete för ansvarsfull sjöfart. **18 dec** Fem lag klara för final i Skolmats-SM. **19 dec** Teckningsperioden för Lantmännens förlagsandelar är avslutad.

Ordförande har ordet



En bra skörd av god kvalitet är viktigt både för Lantmännen och lantbruket – oberoende av om man har djur eller växtodling. Därför var det betydelsefullt att årets spannmålsskörd blev bättre än genomsnittet för många som drabbades av värme och torka under 2018.

Det är med både stolthet och glädje vi kan konstatera att årets resultat än en gång visar Lantmännens styrka och bekräftar betydelsen av en tydlig strategi och en stark affärspportfölj. Vår kooperativa affärsmodell levererar ett unikt mervärde genom en konkurrenskraftig och kundnära lantbruksverksamhet tillsammans med en lönsam industriverksamhet. Ett kooperativt företag i världsklass.

Det svenska jordbruket är ett av världens mest hållbara. Inom växtodlingen bidrar ny teknik och bättre sortval till en ökad hållbarhet. Låg antibiotikaanvändning och en god djuromsorg betalar sig också i förtroendet gentemot konsumenterna. Lantmännen, tillsammans med svenska lantbrukare, tar ett stort ansvar för utvecklingen av jordbruket – innovation, hållbarhet och långsiktighet är både självklart och naturligt för oss. Därför var det extra viktigt att utifrån Lantmännens perspektiv definiera det hållbara jordbruket. Med rapporten

”Framtidens jordbruk” tydliggör vi på Lantmännen vår syn på hållbar odling och visar en möjlig väg framåt. Budskapet är positivt – det finns en stor potential för det svenska jordbruket. Rapporten visar att svenska lantbrukare kan öka produktionen och säkra livsmedelsförsörjningen, samtidigt som påverkan på klimat och miljö minskar och den biologiska mångfalden gynnas.

Resultaten i rapporten slår fast att omställningen är möjlig, men det kommer att krävas en räckvidd av åtgärder och mer samarbete i hela kedjan från jord till bord – lantbrukare, affärspartners, handel, myndigheter, politiker och konsumenter. En viktig slutsats är också att svensk, hållbart producerad mat, måste värderas högre – bra mat måste få kosta. Under 2020 blir en av Lantmännens viktigaste uppgifter att genomföra våra egna satsningar i linje med rapporten, och uppmana andra intressenter att ta sitt ansvar.

Att Lantmännen är ett företag som har basen på den svenska marknaden, är ledande i Östersjöområdet samtidigt som vi agerar globalt ger betydande möjligheter. Vår trovärdighet mot medlemmarna och vår ekonomiska styrka bygger på att vi kan vara ett kundnära företag som bidrar till att öka konkurrenskraften inom det svenska jordbruket, samtidigt som vi är en betydande internationell aktör. Under året köpte vi bland annat ett bageri i Australien, investerade i bageriet i Örebro för att säkra långsiktig utveckling och förvärvade en havreanläggning utanför Norrköping. Låt mig stanna där ett ögonblick – förvärvet av havreanläggningen i Kimstad är mycket strategiskt. Havre är en gröda som inte bara är väl anpassad till svenska förhållanden, utan också en gröda som ger spännande möjligheter till vidareförädling. Att Sverige tillsammans med Finland spelar en betydande roll på världsmarknaden ger intressanta utsikter för framtiden. Just utvecklingen av samarbetet och synergierna med våra finska verksamheter på lantbruksområdet får allt fastare former och visar sig tydligt både i satsningar på foderområdet och inom den digitala utvecklingen. Mer jordnära satsningar i Sverige under året är investeringar i spannmålslogistik som anläggningen i Hargshamn och uppgraderingar av flera foderanläggningar. På så sätt bidrar vi både till lönsamheten på gården och kan optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen.



De lantbruksnära verksamheterna har återhämtat sig från fjolårets utmaningar och andra delar av koncernen levererar resultat på rekordnivåer.

Lantmännen är ett företag med mycket starka rötter i svenskt lantbruk, det visste vi sedan tidigare. Men att de nya reglerna kring minimiomsättning skulle väcka ett så stort engagemang var vi inte riktigt beredda på. Därför måste man påminna sig att beslutet om minimiomsättning fattades av en enig stämma och att resultatet av Ågardialogen var tydligt – Lantmännen ska ägas av aktiva medlemmar. Det är med stor ödmjukhet jag konstaterar att många medlemmar vill fortsätta att följa utvecklingen inom Lantmännen även om man upphört med sitt lantbruk. Många har ökat sin handel för att nå minimiomsättningen, andra har tecknat förlagsandelar för att kunna bibehålla kontakten. De som avslutar medlemskapet får inbetalda och emitterade insatser utbetalda med en hög insatsutdelning som kvitto på en väl fungerade förening.

Jag nämnde inledningsvis att Lantmännen presterar ännu ett mycket starkt resultat. De lantbruksnära verksamheterna har återhämtat sig från fjolårets utmaningar och andra delar av koncernen levererar resultat på rekordnivåer. Det betyder också att årets föreslagna utdelning till Lantmännens medlemmar är den högsta någonsin till medlemmarna. Förslaget till utdelning följer vår utdelningspolicy men fokuserar på att tillföra det svenska jordbruket välbehövligt kapital. Styrelsen föreslår en återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk på 1,75 procent och 1,0 procent på maskinverksamheten. Styrelsen föreslår också stämman en insatsutdelning med 8 procent på insatsernas nominella värde och en insatsemission på 288 miljoner kronor. Den samlade utdelningen till medlemmarna uppgår totalt till 730 miljoner kronor. Lantmännens kooperativa affärsmodell levererar ett unikt mervärde i form av utdelning, men även satsningar på innovation, forskning och affärsutveckling bidrar till att stärka konkurrenskraften för det svenska lantbruket.

Att vara ordförande för Lantmännen är att vara ordförande för ett stabilt och robust företag – i en extremt föränderlig värld. För att möta nya utmaningar som kan vara allt från konsumenttrender till politiska och ekonomiska risker måste vi kunna luta oss tillbaka på en stark ekonomi samtidigt som vi bejakar utveckling och förändring. Strategiska positioner till 2030 är bland annat att Lantmännen ska vara norra Europas ledande företag inom agribusiness och ett globalt ledande bageriföretag. I det kortare perspektivet ser jag exportsatsningar, digitaliseringen inom jordbruket och mer samarbete med närstående organisationer och företag som viktiga initiativ. Mitt erbjudande och min utmaning är att engagera fler medlemmar i det framtida Lantmännen! Långsiktiga ägare och engagerade förtrouendevalda möjliggör strategiska och lönsamma investeringar, för fortsatt utdelning och affärsnytta – i världsklass – till oss lantbrukare.

Jag vill avslutningsvis tacka alla medarbetare inom Lantmännen. Kompetenta och engagerade medarbetare och ledare är en av våra allra viktigaste resurser. Att vår vd och koncernchef Per Olof Nyman kan kombinera ett inspirerande ledarskap med en tydlig vision för utvecklingen är en mycket stor tillgång för oss alla. Det är människor som gör skillnad!

Kristianstad, februari 2020

Per Lindahl
Ordförande, Lantmännen

Vd har ordet

Lantmännens resultat, efter finansnetto och justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 1 877 MSEK – en betydande förbättring jämfört med förra årets resultat på 1 387 MSEK. Lantmännens resultat 2019 är det högsta någonsin, och beror framförallt på ett fortsatt starkt och fokuserat genomförande av vår strategi ”Jord till Bord 2030”.

Alla Lantmännens divisioner och affärsområden har förbättrat sina resultat under året och vi har flyttat fram våra positioner inom de flesta verksamhetsområden. Även om inledningen av året präglades av den svåra situationen efter 2018 års torka och värmebölja, så har den stora och kvalitetsmässigt bra skörden under 2019 bidragit till en stark återhämtning av resultatet inom lantbruksdivisionen.



Årets goda resultat innebär även att Lantmännens föreslagna utdelning på totalt 730 MSEK är den högsta någonsin, vilket är väldigt glädjande efter en period som varit utmanande för många av våra medlemmar.

Lantmännens viktigaste uppdrag är att bidra till en positiv utveckling på våra medlemmars gårdar – därför känns det extra bra att kunna leverera ett resultat för verksamheten på denna höga nivå.

Ett annat gott resultat kommer från vår medarbetarundersökning Insight, där resultaten inom både arbetsglädje och ledarskap har stigit ytterligare sedan den förra mätningen som gjordes för två år sedan. Det finns en tydlig korrelation mellan arbetsglädjen bland ett företags medarbetare och det finansiella resultatet, och även om vi har förbättringar kvar att göra inom vissa områden, så är detta för mig ett tydligt kvitto på att Lantmännen är ett företag som mår bra och att vi har medarbetarna med oss på resan mot att bli ett företag i världsklass.

Utvecklingen i våra affärer

Spannmålsaffären i *division Lantbruk* har under första halvåret fortsatt att präglas av konsekvenserna av sommartorkan 2018. 2019 års skörd blev desto bättre: den tredje största någonsin, och 12 procent större än den genomsnittliga skörden de senaste fem åren. Det är särskilt glädjande att årets skörd blev både stor och kvalitetsmässigt god efter

förra årets utmaningar. Lantmännen Maskin har under året genomfört ett besparings- och effektiviseringsprogram som gett goda effekter. Totalt levererade division Lantbruk ett något högre resultat än 2018.

Resultatet i *division Energi* är väsentligt högre än föregående år. Affärerna i divisionen har genomgående utvecklas positivt och samtliga affärer är väl positionerade inom sina respektive områden, vilket är en styrka inför framtida utveckling. Ett högt etanolpris under sista tertialet bidrog positivt till en stark avslutning på året. Den förvärvade havreanläggningen i Kimstad har också god potential att bli en stor och viktig affär för Lantmännen på sikt.

Inom *division Livsmedel* fortsätter framförallt Lantmännen Unibake att utvecklas väl, och på så gott som samtliga marknader har försäljningen och lönsamheten ökat. De större investeringar som genomförts i de nya bagerierna i Polen och Belgien utvecklas planenligt, liksom verksamheten inom den förvärvade australiensiska bageriverksamheten i Melbourne. Lantmännen Cerealia har under året genomfört ett genomgripande förbättringsarbete som nu börjat ge avsedd effekt i form av förbättrad produktivitet och lägre kostnadsnivåer.

Affärsområde Swecon levererar det högsta resultatet någonsin. Aktivitetsnivån har under året varit hög på samtliga Swecons marknader, även om vissa tecken på avmattning kunde märkas under årets sista månader. Efterfrågan på service och reservdelar är fortsatt stark, till följd av större maskinpopulationer och ökad maskinanvändning bland kunderna. Ett fortsatt viktigt område för maskinverksamheterna är att säkra tillgången på teknisk personal.

Affärsområde Fastigheter har under året levererat planenligt på en stabil nivå. Flera fastighetsutvecklingsprojekt pågår, och satsningar görs för att ytterligare expandera fjärrvärmeverksamheten under de kommande åren, bland annat genom nya värmepannor och samarbeten med lokala aktörer.

Höga ambitioner för framtiden

Lantmännens långsiktiga strategi sträcker sig till år 2030, då vi har ambitionen att vara den ledande aktören i spannmålsvärdekedjan från jord till bord i norra Europa. Efter en utmanande period till följd av torkan 2018 står vi nu åter i en stark position och utvecklas i enlighet med våra planer.



2019 har varit ett mycket framgångsrikt år, och de närmaste åren kommer att bli minst lika spännande. Både på egen hand och tillsammans med andra aktörer driver vi flera lovande initiativ inom såväl växtodling och animalieproduktion som internationella affärer och export. Vi fortsätter bland annat att investera i infrastrukturen för spannmål i Sverige, och vi ser stora möjligheter till fortsatt utveckling även i den finska lantbruksaffären.

Ett annat viktigt område för Lantmännen, och resten av samhället, är klimatfrågan. Förutom det kontinuerliga arbetet med att minska vår klimatpåverkan från bland annat produktion och transporter, så jobbar vi även med att flytta fram de strategiska positionerna inom hela värdekedjan, inklusive produktionen på gård. Rapporten "Framtidens jordbruk" handlar om att uppnå ett klimatneutralt jordbruk till år 2050 samtidigt som vi ökar skördarna, till exempel med hjälp av fossilfria lösningar, precisionsodling och växtförädling.

Ett företag i världsklass

De senaste åren har varit Lantmännens mest framgångsrika genom tiderna, och jag vågar säga att vi som företag befinner oss i en starkare position än någonsin tidigare. Vi kommer att fortsätta fokusera på att ytterligare stärka våra positioner på

marknaden: bland annat genom fortsatta investeringar i infrastruktur, produkt- och tjänsteutveckling och forskning och utveckling inom samtliga verksamhetsområden.

Jag är stolt över vad vi har åstadkommit hittills, och ser fram emot att fortsätta leda den kommande utvecklingen tillsammans med våra medlemmar, medarbetare och andra intressenter. På så vis skapar vi steg för steg ett företag i världsklass, som i sin tur ska bidra till att utveckla ett svenskt lantbruk som är det bästa i världen.

Stockholm, februari 2020

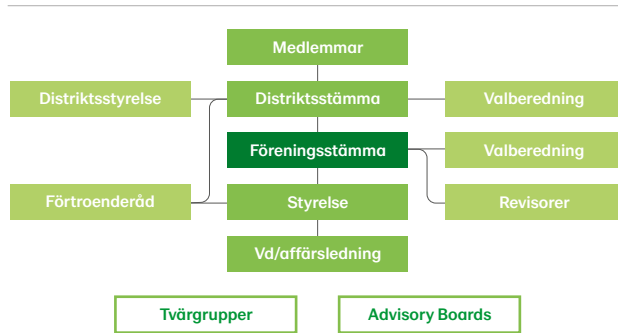
Per Olof Nyman
Vd och koncernchef, Lantmännen



Bondeägt och medlemsstyrt

Lantmännen är ett kooperativt företag som ägs och styrs av svenska lantbrukare. Uppdraget är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen. Så bidrar vi till att skapa ett livskraftigt lantbruk.

Lantmännens ägarmodell



Ägarstyrningen i Lantmännen sker i många olika forum, bland annat distriktsstämmor, föreningsstämma, koncernstyrelse och förtraenderåd. Varje medlem har en röst, och lika stor möjlighet att påverka på medlemsmöten och distriktsstämmor.

För att tillvarata styrkan i den kooperativa företagsformen är engagemang och dialog i distrikt, på medlemsmöten, förtraenderåd och olika arbetsgrupper viktigt. På så sätt kombinerar Lantmännen regionala och kundnära aktiviteter med omfattande nationell och internationell verksamhet.

Aktiva valberedningar på alla nivåer är en viktig faktor för att inspirera medlemmar till att engagera sig som förtraendevalda och utveckla ägarstyrningen.

Flera *tvärgrupper*, där aktiva medlemmar ingår, bidrar med erfarenheter och synpunkter, bland annat inom foder, spannmål och hållbart jordbruk. Tre *advisory boards*, inom Lantbruksmaskiner, Swecon och Energi, bidrar med medlemsnära kompetens.

Under hösten började tillämpningen av 2018 års nya stadgar där medlemmen ska ha minst 10 000 SEK i omsättning per år i handel med Lantmännen. I samband med detta ansökte cirka 3 500 medlemmar om utträde. *Ambassadörsprogrammet*, satsningen på yngre företagare och medlemmar påbörjades under året för 40 personer.

Distriktsorganisation

Lantmännens 20 distrikt är basen för medlemmarnas inflytande och en viktig länk mellan medlemmarna och Lantmännen. Distriktsstyrelserna arbetar regionalt i nära samarbete med Lantmännen Lantbruk och Maskin, men även med övergripande, strategiska frågor.

Förtraenderåd

Förtraenderådet, som består av bland annat ordföranden i Lantmännens distriktsstyrelser, är rådgivande till styrelsen och ska verka för en positiv utveckling av Lantmännen. Arbetet har bland annat handlat om utvecklingen av maskinaffären och tillämpning av de nya stadgarna. I samband med höstens möte besöktes Lantmännens foder- och havreanläggningar i Kimstad. Förtraenderådet fyller en viktig funktion för kommunikation och information mellan koncern, styrelse och distrikt.

Distriktsstyrelsekonferens

Konferensen hölls den 28 - 29 november 2019. Programmet fokuserade på rapporten "Framtidens jordbruk", Lantmännens bidrag till ett hållbart och fossilfritt jordbruk. Konferensen innehöll även presentationer av den lantbruksnära verksamheten, arbetet i advisory board och uppföljning från föreningsstämman. Till distriktsstyrelsekonferensen bjuds alla distriktsstyrelseledamöter och koncernstyrelsen in.

Lantmännens föreningsstämma 2019

Ordinarie stämma hölls den 8 maj 2019 i Stockholm. Åtta motioner behandlades under stämmodagen, bland annat om Stiftelsen Lantbruksforskning, spannmålsenheten och utveckling av Lantmännens mötesformer.

Ordförande Per Lindahl föreslog stämman att besluta om Lantmännens högsta ordinarie utdelning någonsin. Gästtalare var Danica Cragic Jensfelt, professor på KTH, som talade om artificiell intelligens och automatisering.



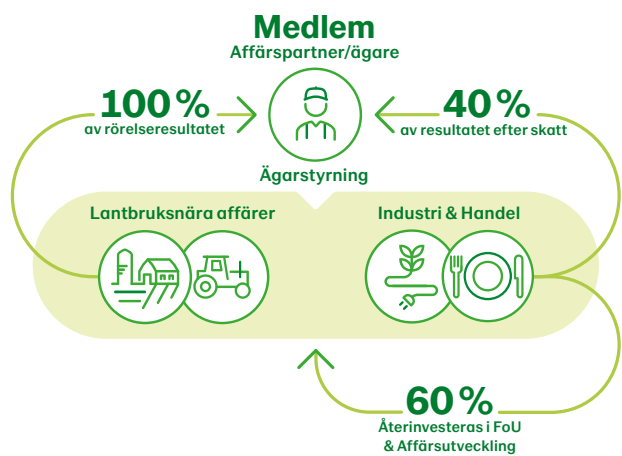
Var skapas resultatet?

Det ekonomiska resultatet genereras till största del inom förädlingsverksamheten, till exempel spannmålsförädling till mat eller bioenergi och via försäljningen av entreprenadmaskiner. En värdeskapande industri- och förädlingsverksamhet ger både avsättning för medlemmarnas spannmål och genererar stort mervärde. Lantmännen bidrar också till att utveckla lantbruket genom stora satsningar på forskning och utveckling inom många områden.

Utdelningspolicy

Principerna för utdelning läggs fast i den utdelningspolicy som styrelsen beslutar om. Avsikten är att utdelningsnivån ska anpassas till koncernens resultat, finansiella ställning, kassaflöde och strategiska investeringsbehov. Styrelsens målsättning är att Lantmännen över tid ska generera en jämn och stabil utdelning till medlemmarna i form av återbäring och efterlikvid, insatsutdelning och insatsemmission. Insatsemmissionen fördelas med 50 procent på handel med Lantmännen och 50 procent på inbetalda och emitterade insatser.

Lantmännens kooperativa ägarmodell bygger på affärspartnerskap och ägarskap



Utdelning¹⁾

MSEK	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Återbäring och efterlikvid ²⁾	205	157	245	231	188	135	129	120	110	95
Extra vinstutdelning	-	-	133	-	-	-	-	-	-	-
Insatsutdelning ²⁾	237	213	222	207	193	178	171	88	78	68
Insatsemmission ²⁾	288	250	100	70	50	150	-	80	152	177
Totalt	730	620	700	508	431	463	300	288	340	340

¹⁾ Redovisat belopp kan inkludera justering jämfört med tidigare års förslag. ²⁾ Enligt styrelsens förslag för 2019.

Återbäring och efterlikvid baseras på resultatet från de lantbruksnära svenska verksamheterna, Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Maskin och Swecon. Insatsutdelning och insatsemmission baseras främst på resultatet från förädlings- och industriverksamheten i Sverige och internationellt; livsmedel, energi, anläggningsmaskiner och fastigheter.

Utdelning på fyra sätt

Alla medlemmar i Lantmännen får del av utdelningen från föreningen. Återbäring beräknas på medlemmens inköp från Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Maskin och Swecons svenska verksamheter.

Efterlikvid beräknas på medlemmens försäljning av spannmål, oljevaxter och trindsäd till Lantmännen Lantbruk. Insatsutdelning delas ut på medlemmarnas inbetalda och emitterade insatskapital. Insatsemmission innebär att delar av resultatet, främst från Lantmännens industriverksamhet, fördelas på medlemmarna genom att kollektivt kapital förs över till individuellt kapital.

Insatskapital – inbetalt och emitterat

Lantmännens medlemmar bidrar med kapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2019 uppgick insatskapitalet till 2 959 MSEK (2 664). Insatskapitalet fördelar sig med 1 373 MSEK (1 318) som inbetalda insatser och 1 586 MSEK (1 346) som emitterade insatser.

Insatskapital

MSEK	2019	2018	2017	2016	2015
Inbetalda insatser	1 373	1 318	1 208	1 101	986
Emitterade insatser	1 586	1 346	1 256	1 198	1 160
Totalt	2 959	2 664	2 464	2 299	2 146

Förslag till utdelning

Styrelsen har för 2019 föreslagit stämman att lämna utdelning i form av återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige med 1,75 procent (1,5) och 1,0 procent (0,5) i återbäring på medlemmarnas inköp från Lantmännen Maskin och Swecons svenska verksamhet. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 205 MSEK (157).



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

Styrelsen föreslår att insatsutdelning lämnas med 8 procent (8) på insatsernas nominella värde, totalt 237 MSEK (213) samt insatsemission med 288 MSEK (250).

Därutöver föreslås utdelning på förlagsandelar utgå med 6,5 procent (5,25), 16 MSEK (13) enligt villkoren i erbjudandet för förlagsandelarna. Förlagsandelarna har en löptid på 5 år och förföll den 30 december 2019.

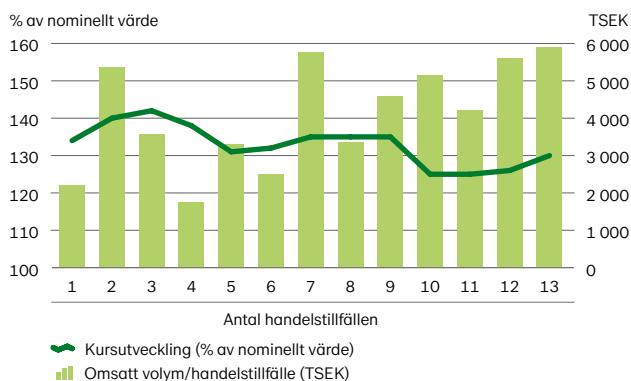
I november 2019 beslutade koncernstyrelsen om ett nytt program för förlagsandelar. Nya förlagsandelar till ett värde på 250 MSEK emitterades i januari 2020.

” **Genom en effektiv och kundnära lantbruksaffär och starka verksamheter inom hela spannmålsvärdekedjan, både i Sverige och internationellt, skapas långsiktig lönsamhet.**

Handel med emissionsinsatser

Sedan 2009 kan medlemmar i Lantmännen köpa och sälja emissionsinsatser. Inköpta emissionsinsatser ger samma rätt till insatsutdelning och nya emissionsinsatser som inbetalda insatser. 2019 genomfördes 13 (11) handelsomgångar och totalt var omsättningen 53 MSEK (19). Transaktionspriset varierade mellan 125 och 142 procent av nominellt värde.

Emissionsinsatser, handel och kursutveckling



Marknad och omvärld

Lantmännens viktigaste marknad är norra Europa med fokus på Norden och Östersjöområdet. På de flesta av Lantmännens geografiska marknader bedrivs flera parallella affärer med olika omfattning.

Lantmännen är väl positionerat på huvudmarknaderna i Östersjöområdet. Här har vi vår största försäljning, men vi är också verksamma på globala tillväxtmarknader, både genom helägda och delägda bolag samt partnerskap.

Lantmännens position från jord till bord är en unik plattform för att skapa en vinnande värdekedja lokalt och på en global marknad.

En föränderlig värld – Globala megatrender

- **Global och urban medelklass**, handel och export till Asien och Afrika blir allt viktigare för nordeuropeiska aktörer.
- **Konsumenttrender** som påverkar efterfrågan är smak, hälsa, ursprung, hållbarhet och bekvämlighet.
- **Tillväxt för animalieprotein** i utvecklingsekonomier, men ökat växtbaserat ätande i utvecklade ekonomier.
- **Kundkanalskifte** från dagligvaruhandel till restauranger, fackhandel och e-handel.
- **Digitalisering** skapar nya möjligheter för produktivitetsförbättring och nya kundupplevelser.
- **Hållbarhet** med fokus på klimat. Nya konsumenttrender och omprioriteringar inom industrin.
- **Politiska risker** såsom ökad protektionism och osäker handelspolitik; ökat fokus på självförsörjning inom livsmedel.

Marknadsutveckling

Den europeiska konsolideringen inom agribusiness och spannmålsvärdekedjan accelererar genom ett underliggande behov av att sänka kostnader och öka marknadsinflytandet i värdekedjan. Urbanisering och stigande inkomster leder till ökad andel medelklass med större köpkraft i främst Asien och Afrika, vilket öppnar nya exportmöjligheter för Lantmännen. Proteinskiftet på tillväxtmarknaderna driver efterfrågan på råvaror från åkermarken och skapar en växande global efterfrågan på foder. Konsumtionen av svenskt kött ökar på den svenska marknaden.

Marknaden för vegetabiliska livsmedel växer

Hälsosamma livsmedel blir allt viktigare och drivs av konsumentefterfrågan. Det vegetariska är en fortsatt stark trend, inte minst på den svenska marknaden där andelen som äter vegetariskt minst en gång i veckan är 43 procent. Hälsa är

Nordiska konsumenttrender

Smak – en grundläggande förutsättning

Hälsa – med njutning och balans som självklara delar

Ursprung – lokal produktion och transparens är fortfarande viktigt

Hållbarhet – konsumentefterfrågan skapar nya möjligheter

Bekvämlighet – "to go" fortfarande starkt, större del av livsmedelsutgifter läggs på restaurang



den starkast bidragande anledningen till valet att äta vegetariskt. Efterfrågan på bönor, ärtor och fiberrikt bröd växer, vilket innebär positiva tillväxtpotentialer för Lantmännen.

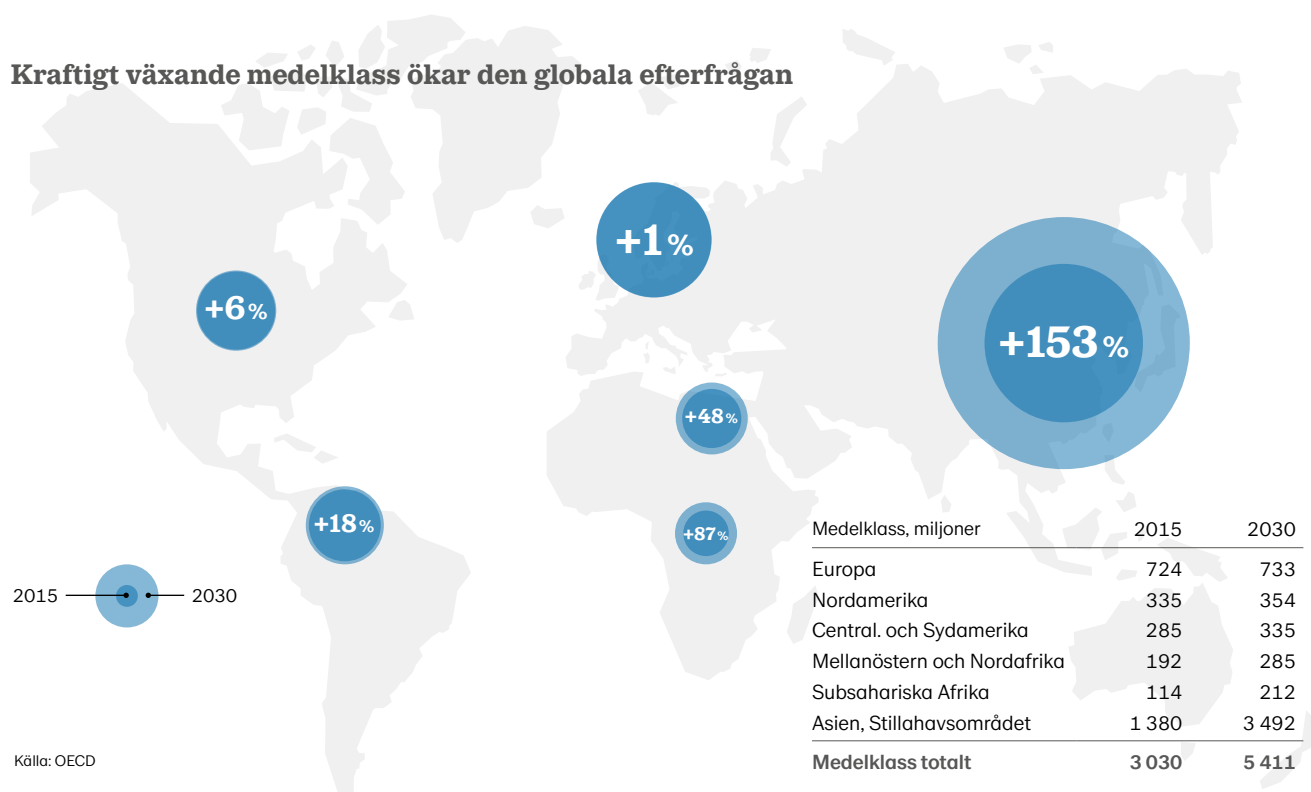
Bioenergi

Lantmännen ser ett ökat intresse för bioekonomi och bioenergi i Sverige och övriga EU. Den gemensamma målsättningen för EU är att tio procent av energin inom transportsektorn ska komma från förnybar energi 2020 och 14 procent 2030. Svårigheterna att nå uppsatta klimatmål kan vända den vanligt förekommande negativa synen på grödbaserade biodrivmedel i EU.

Tillväxt på Lantmännens huvudmarknader

	% av koncernens omsättning		Förväntad BNP-tillväxt 2020
	2019	2018	
Sverige	43	45	1,9 %
Finland	14	13	1,6 %
Tyskland	11	12	1,4 %
Danmark	7	7	1,6 %
Norge	4	5	2,3 %
Storbritannien	4	4	1,1 %
Baltikum	3	2	2,7 %
Polen	1	1	3,3 %
Huvudmarknader totalt	87	89	

Kraftigt växande medelklass ökar den globala efterfrågan



Växande medelklass

Medelklassen i Asien och Stilla-havsområdet väntas växa med två miljarder människor till år 2030



Förändrade dietvanor

Globalt ökad efterfrågan på animaliskt protein driver även efterfrågan på spannmål och foder



Förskjutning österut

Den ekonomiska makten och konsumentefterfrågan förskjuts successivt österut



Långsiktig tillväxt

Globalt underliggande efterfrågetillväxt på lantbruks och livsmedelsprodukter

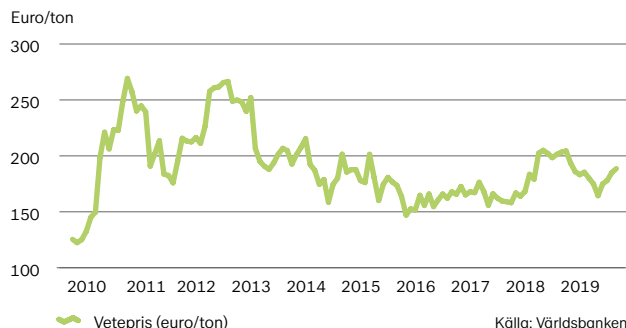
Spannmåls- och fodermarknaden

De naturliga förutsättningarna gör att spannmål och vall är de dominerande åkermarksgrödorna i Östersjöområdet vilket utgör basen för både växtodling och animalieproduktion. Marknaden präglas av hård konkurrens och prispåverkan av tillfälliga skiftningar i vädret och på längre sikt klimatförändringar.

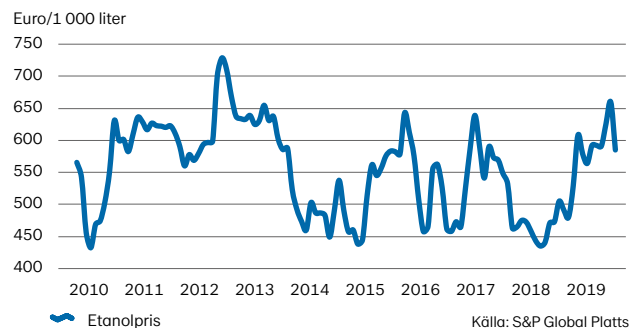


Klimatförändringarna innebär många utmaningar för jordbrukare globalt, men det öppnar också många nya möjligheter för det svenska jordbruket.

Volatil prisutveckling på råvarubörsen för vete



Volatil prisutveckling på råvarubörsen för etanol



Vår strategi från Jord till Bord 2030

Lantmännens strategi, Jord till Bord 2030, syftar till att utveckla verksamheten i Östersjöområdet samt att fortsätta utvecklas till att bli den ledande aktören i spannmålsvärdekedjan i norra Europa. Ambitionen är att tillsammans med medlemmarna uppnå världsklass.



Lantmännen tillhandahåller produkter och tjänster

Lantmännen skapar värde från åkermarken

Vårt uppdrag är basen för strategin

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

Vårt långsiktiga mål

Lantmännen ska vara en ledande aktör i spannmåls värdekedja från jord till bord i norra Europa.



Vår position från jord till bord är en unik plattform för att skapa värde från åkermarken – både lokalt och globalt.

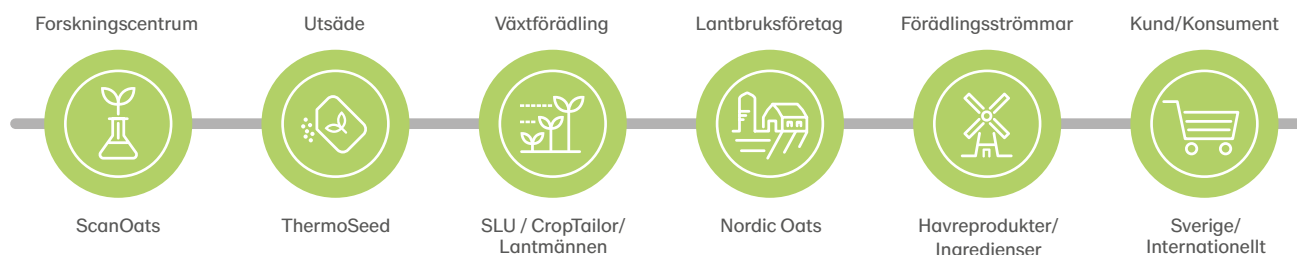
Idag och inför framtiden ser vi en ökande efterfrågan på råvaror och nya framsteg inom innovation och hållbarhet samt styrkan i att vara ett lantbrukskooperativ som nyckelfrågor för vår strategi. Möjligheterna i marknadsutvecklingen skapar stor potential att öka både volym och lönsamhet i alla delar av värdekedjan – och därmed ökad konkurrenskraft för lantbrukaren och avkastning till våra medlemmar. Lantmännen ska utveckla affärer i hela värdekedjan.

Lantmännens mål för strategisk position 2030

JORD TILL BORD
2030

- Norra Europas ledande agribusinessföretag
- Ett ledande livsmedelsföretag baserat på åkermarkens resurser och med en nordisk tradition och ursprung
- Ledande aktör inom cirkulärt och åkermarksbaserat bioraffinaderi i Östersjöområdet
- Globalt ledande bageriföretag med en stark bas i norra Europa
- Norra Europas ledande mälteribolag med sikte på globala kunder
- Ledande distributör av anläggningsmaskiner i norra Europa
- Ett antal nya lönsamma affärer baserade på innovation från jord till bord
- En välutvecklad och lönsam portfölj av strategiska innehav

Lantmännens havrevärdekedja är ett exempel på hur vi stärker medlemmarnas position



Lantmännen är väl positionerat inom havrevärdekedjan med starka samarbeten inom både FoU och inom Växtförädling, genom ThermoSeed har vi en egen teknologi för kemiskt fri betning av utsäde. Vår kommersiella affär är redan idag stor på både spannmål och konsumentprodukter.

Fundamentet i strategin bygger på fyra huvudområden

- 1 Att som affärspartner till lantbruket utveckla långsiktiga och lönsamma lantbruksföretag med utgångspunkt från åkermarken – genom rådgivning, utveckling av foder och odlingsmetoder, lantbruksmaskiner och digitalisering ökar lantbrukets produktivitet.
- 2 Att utveckla en internationellt konkurrenskraftig spannmålsverksamhet – dels genom spannmålshandel, dels genom ökat värdeskapande i spannmålsvärdekedjan, möjliggör vi också ökad lönsamhet på gården.
- 3 Vår unika position som omfattar hela värdekedjan från jord till bord ger möjlighet att skapa nya affärskoncept i förädlingsindustrin baserat på ledarskap inom hållbarhet och innovation, och nya affärer som skapar ökad lönsamhet, till exempel en ledande position inom havre.
- 4 Att med utgångspunkt i vår värdekedja investera i affärer nära vår kärnverksamhet eller som kompletterar den genom strategiska portföljinnehav.



Koncerngemensamma projekt och initiativ för lönsam tillväxt

Spannmålsstrategi

Spannmålsstrategin *från jord till bord* är ett bärande fundament i Lantmännens strategi med fokus på att utveckla spannmålsenheter och vidareutveckla infrastrukturen. Lantmännen arbetar även för utvidgad spannmålsaffär genom portföljinnehav inom Östersjöområdet.

Foder- och animaliestrategi

Efterfrågan på animalieprodukter och foder är på global uppgång. Lantmännen har en ledande position inom foder i Sverige och Finland.

Vårt digitala lantbruk – LM²

Lantmännen driver utvecklingen av det digitala lantbruket genom digitala tjänster och verktyg i portalen LM².

Functional foods (funktionella livsmedel)

Ett växande konsumentintresse för hälso- och livsstilsfrågor ökar efterfrågan på livsmedel med positiva mervärden.

Export från jord till bord

Lantmännen exporterar jordbruksråvaror, processade produkter och färdigproducerade livsmedel.

Innovationsinitiativ

För att generera värde inom lantbruket läggs stor vikt på forskning och utveckling av produkter och tjänster på egen hand och i samarbete inom foder, insatsvaror, maskiner och lantbrukets digitalisering.

Plast och förpackningar

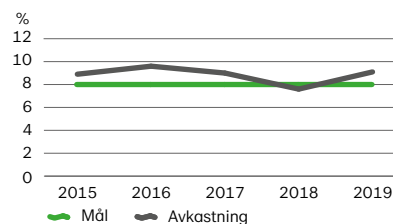
Lantmännen har utvecklat en plaststrategi för bättre resurseffektivitet och minskad klimatpåverkan.

Lantmännens strategiska mål

Varje affär har sin aktuella affärsplan som finansiell målsättning. De strategiska målsättningarna för koncernen och affärerna omfattar även icke-finansiella områden.

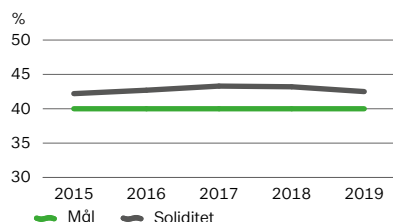
Avkastning på eget kapital Mål **8 %** Utfall **9,1 %**

Koncernens avkastningsmål är beroende av portföljens sammansättning. Nuvarande affärsportfölj beräknas ha en total avkastningspotential på 8 procent på eget kapital. Avkastningen på eget kapital uppgick under 2019 till 9,1 procent (7,6). Den genomsnittliga avkastningen på eget kapital de senaste fem åren har uppgått till 8,8 procent.



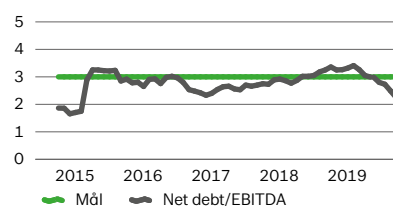
Soliditet Mål **40 %** Utfall **42,5 %**

Lantmännens mål för soliditet är minst 40 procent vilket reflekterar Lantmännens önskade finansiella riskprofil och styrelsens syn på långsiktig finansiell stabilitet. Soliditeten per den 31 december 2019 uppgick till 42,5 procent (43,2).



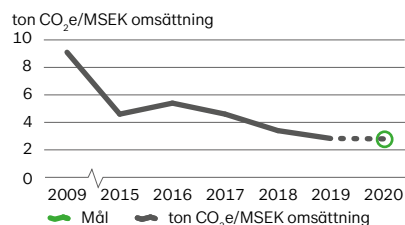
Nett debt*/EBITDA* Mål **<3** Utfall **2,25**

Nett debt/EBITDA indikerar hur snabbt företaget kan återbetala sina skulder (uttryckt i år). Lantmännens ambition är att nyckeltalet över tid ska vara under 3, detta för att säkerställa finansiell stabilitet. Nuvarande Nett debt/EBITDA ligger på 2,25 (3,25). * Enligt bankdefinition.



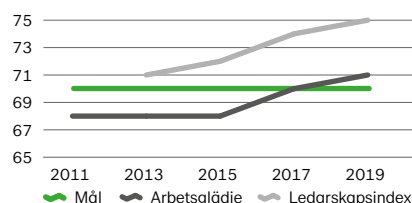
Klimat Mål **40 %** Utfall **39 %**

Koncernens mål är att minska klimatutsläppen från egen verksamhet med 40 procent 2015-2020, räknat i ton CO₂e per MSEK omsättning. Övergång till förnybar el, energieffektiviseringar och konverteringar till förnybara bränslen minskade klimatutsläppen under 2019. Utfall 2019 var 39 procent (26) vilket är på god väg för att uppnå målet till 2020.



Medarbetarskap/ledarskap Mål **70** Utfall **71/75**

Våra medarbetares arbetsglädje och ett bra ledarskap har stor betydelse för Lantmännens framgång. Dessa index följs upp i medarbetarundersökningen Insight, som genomförs vartannat år. Medarbetarundersökningen hösten 2019 visade ett starkt resultat. Vi överträffade målet för arbetsglädje: 71 (70) – och målet för ledarskap: 75 (74).



Beskrivning av finansiella nyckeltal, se ➔ sid 140.

Hållbar affärsutveckling

Lantmännen är drivande i utvecklingen mot hållbara livsmedels- och bioenergisystem. Förnybar råvara från åkermarken är basen när vi utvecklar affärer som strävar mot cirkularitet, där potentialen i odlingen är optimerad, flöden sluts, resurseffektiviteten ökar med minimal påverkan på människa och miljö.

Lantmännens styrka är kunskap, närvaro och samarbete genom hela värdekedjan och satsningar på forskning och innovation. Det är en grund för utveckling av våra erbjudanden som svarar mot marknadens behov av produkter med hållbara mervärden för hälsa, klimat och miljö. Avgörande är ett strategiskt samarbete med viktiga intressenter.

Fyra fokusområden

Lantmännen arbetar i fyra fokusområden där vi hanterar hållbarhetsmöjligheter och utmaningar, och med mål för vad vi vill uppnå.

- **Hållbar odling:** vi tar en aktiv roll och driver utvecklingen av ett mer hållbart jordbruk som ger ökad tillgång på hållbara livsmedel, bioenergi och biobaserade material.

- **Hållbara produkter:** Lantmännen utvecklar och erbjuder innovativa produkter och tjänster inom lantbruk, bioenergi och livsmedel med hållbara mervärden för hälsa, klimat och miljö.
- **Säker och resurseffektiv produktion:** Vår produktion ska vara effektiv och vi arbetar ständigt för att optimera resurser i alla led. Samtidigt som produktionen ska vara säker för våra medarbetare och andra aktörer.
- **Ansvar i leverantörskedjan:** Vi arbetar metodiskt för ansvarsstagande i leverantörskedjan så att intressenter ska känna sig trygga i att vi har kunskap och kontroll och minimerar negativ påverkan på människor, djur, miljö och naturresurser.
Läs mer på → lantmannen.se

”

Vi utvecklar hållbara produkter och tjänster, klimatsmart foder samt hälsosamma livsmedel, klimatberäknade råvaror och etanol med ledande hållbarhetsprestanda.



Framtidens jordbruk

Vi lever i en tid med stora utmaningar där jordbruket är en av de viktigaste pusselbitarna för att uppnå en hållbar utveckling globalt. Lantmännen har kartlagt potentialen för framtidens jordbruk.

Svenskt jordbruk anses vara ett av världens mest hållbara. Trots detta kvarstår utmaningar, som att minska klimatpåverkan, öka miljönyttor och värna biologisk mångfald. Samtidigt behöver produktionen öka för att möta en ökande efterfrågan på mat och biobaserad råvara. Dessutom



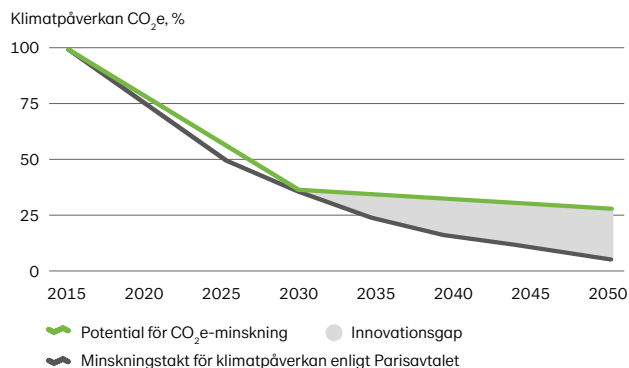
Lantmännens rapport om framtidens jordbruk visar utvecklingen mot ökad produktion och minskad klimat- och miljöpåverkan.

måste odlingen ske på ett sätt som gör att odlingsmarkens långsiktiga bördighet bibehålls. En förutsättning för att möjliggöra fortsatta investeringar i ett livskraftigt svenskt jordbruk är lönsamma svenska gårdar. Det behövs också stora språng i innovation. Detta kommer att kräva insatser från aktörer genom hela värdekedjan fram till slutkonsument, svensk hållbart producerad mat måste värderas högre.

Lantmännen har, tillsammans med svenska lantbrukare, alltid tagit ansvar för utvecklingen av jordbruket. Åkermarken är den viktigaste och mest värdefulla resursen i vår verksamhet. Lantmännens kooperativa modell, med 20 000 lantbrukare som ägare, innebär att vi är många som delar på ansvaret och investerar i den. Vinsten går tillbaka till det svenska jordbruket som utdelning till ägarna samt genom Lantmännens investeringar i forskning.

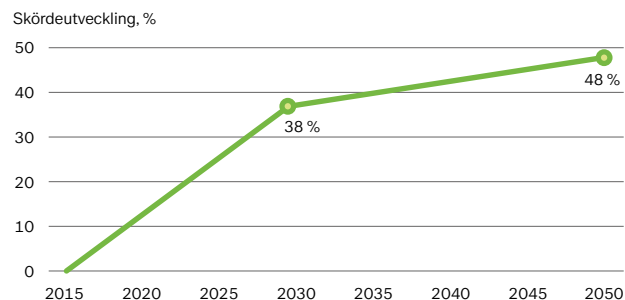
Innovation, hållbarhet och långsiktighet är ledord och varje år avsätts 250-350 MSEK för forskning som sker både i egen regi och i partnerskap med andra företag och organisationer. Med verksamhet i hela värdekedjan från jord till bord, har vi goda förutsättningar att fortsätta att ställa om och driva förändring. Nu ökar vi takten för att hantera utmaningarna för framtidens jordbruk.

Potential för minskad klimatpåverkan till 2050



Potential för att minska klimatpåverkan från odlingen, beräknat per ton höstvetete, samt gap mot Parisavtalet, det vill säga den minskningstakt som krävs för att nå internationella klimatmål vilket är att halvera utsläpp vart tionde år.

Potential för skördeutveckling 2015-2050



Potential för skördeökning 2015-2050, räknat per hektar höstvetete. Läs mer i rapporten Framtidens jordbruk.



Odlingsledet är den viktigaste delen

I odlingsledet byggs kolhydrater, proteiner och andra näringsämnen upp. Det är därför också naturligt att det är i odlingen som största delen av resurser förbrukas och miljöpåverkan uppstår. I odlingsledet binds också koldioxid in i grödan och en del stannar i marken, främst i rotsystemen. Vissa utsläpp kan inte förhindras, då det handlar om biologiska processer, vilket tas hänsyn till i Parisavtalet och de svenska klimatmålen.

Mot framtidens jordbruk

Under 2019 har Lantmännen intensifierat arbetet med att kartlägga områden som är kritiska för ett hållbart svenskt jordbruk till 2050. Vi ser att det finns potential för det svenska jordbruket att leva upp till internationella och nationella klimat- och miljömål och parallellt öka skördarna med upp till 40 procent till 2030 och 50 procent till 2050.

Omställningen berör parter i hela värdekedjan, som lantbrukare, affärspartners, handel, myndigheter, politiker och konsumenter. Därtill krävs:

- Tillgång till hållbara insatsvaror som drivmedel, växtnäring och växtskydd och att dra nytta av och tillämpa bästa möjliga teknik för att realisera potentialen.
- Politiska styrmedel som premierar hållbara odlingsmetoder och insatsvaror.
- Kraftigt ökande resurser till forskning och innovation.

För Lantmännen innebär det att ta en ledande roll för att driva utvecklingen utifrån vår forskningsverksamhet och våra affärer. Vi söker aktivt partnerskap och samverkan för att hitta de lösningar som tar oss till framtidens jordbruk.

Odlingsprogram driver utvecklingen

Klimat & Natur, Lantmännens odlingsprogram för framtidens jordbruk som ger affärspartners och konsumenter

möjlighet att redan idag bidra till utvecklingen. I programmet produceras mjöl som odlats för minskad klimatpåverkan och ökad biologisk mångfald. Sedan 2015 har klimatavtrycket för odling av vete och råg enligt programmet minskat med 20 procent, och skapat gynnsammare förutsättningar för lärkor. Vi gör det med fortsatt hög avkastning från odlingen och god kvalitet på spannmålen. Nya kriterier lades till inför skörd 2020 som innebär att klimatpåverkan minskar ytterligare 10 procent genom fossilfri traktorkörning och aktiviteter för biologisk mångfald som blommande zoner lades till. Framåt ser vi att till exempel fossilfri mineralgödsel, växtförädling och precisionsodling blir viktiga för minskad klimatpåverkan, liksom att bredda odlingsprogrammet till fler grödor.

Potential för produktionsökning per hektar för höstvede är cirka 50 procent och klimatpåverkan har potential att minska med 70 procent till 2050 med idag känd teknologi och kunskap.



Vägen till framtidens jordbruk, med sikte på 2050, kommer att kräva insatser från hela branschen.

Den ekologiska värdekedjan

Lantmännen är en stor aktör på den svenska ekologiska marknaden. Efterfrågan från konsumenter är vikande men har stabiliserats på en hög nivå, och genom att utveckla den ekologiska värdekedjan kan Lantmännen bidra till stärkt konkurrenskraft för svenska lantbrukare. Strategin för de ekologiska affärerna har målet att fördubbla handeln med ekologisk spannmål 2016-2020. Under 2019 var resultatet 115 000, en mindre ökning från 2018. Lantmännen fortsätter ta en aktiv roll för att stärka förutsättningarna för ekologisk produktion och export.

Nytt klimatomål för primärproduktionen

I klimatarbetet har vi målsättningen att arbeta i linje med Parisavtalet vilket innebär att halvera utsläpp vart tionde år. Lantmännen har kartlagt potentialen för framtidens jordbruk och, baserat på detta, antagit ett nytt klimatomål.

Vi ska skapa förutsättningar för en hållbar primärproduktion, vilket omfattar den första delen i odlingsledet – det som händer på gården – med halverad klimatpåverkan vart tionde år för att nå klimatneutralitet 2050. Samtidigt ska biologisk mångfald gynnas och produktionen öka för att säkra livsmedelsförsörjningen för en växande befolkning. Det innebär att vi, utifrån konsumenternas och kundernas efterfrågan, ska erbjuda produkter med ledande klimatprestanda.

”

Lantmännens klimatarbete ska minska egen påverkan, rusta verksamheten för framtidens förutsättningar, för att bidra till en mer klimatsmart produktion av livsmedel, energi och biobaserade produkter.

Vi ska driva utvecklingen av kunskap, teknik och odlingsmetoder för att nå målsättningen och utveckla produkter och tjänster som ger lantbruksföretagen förutsättningar att nå målet.

En kartläggning som presenteras i rapporten *Framtidens jordbruk* definierar hållbar odling och vilka åtgärder som minskar klimatpåverkan och annan miljöpåverkan samtidigt som produktionen ökar.

Klimatomål för produktion och transporter

Sedan 2009 har vi haft ambitiösa mål om att minska klimatpåverkan från den egna produktionen. Mellan år 2009-2015 minskade klimatpåverkan från egen produktion med 40 procent och vi arbetar för ytterligare 40 procents minskning till 2020.

Årets utfall är en minskning med 39 procent från 2015. Arbeta pågår för att effektivisera energianvändningen och fasa ut fossila energikällor i spannmålshandlingen, i fjärrvärmeproduktionen och i bageriverksamheten. Vi är redan på god väg att nå våra mål om en fossilfri egen produktion i Sverige och Norge senast 2025 och arbetar mot målen i övriga Norden senast 2030 och övriga Europa senast 2040.

Lantmännen har också som mål att minska klimatpåverkan från köpta transporter med 70 procent till 2030. Under året har vi arbetat fram strategier för mer hållbara bränsleval och för uppföljningsmetoder som driver förbättringar. Årets utfall är fortsatt i nivå med basåret 2009 och ytterligare arbete krävs för minskningar. Läs mer på ➔ sid 22 och 150.



Innovation för framtida konkurrenskraft

Vi satsar årligen 250-350 MSEK i forskning och utveckling för att öka värdet på spannmål från jord till bord. Forskning behövs för att möta framtidens utmaningar och säkerställa vår konkurrenskraft. Genom satsningarna skapar vi nya affärer i samarbete med lantbruksföretagen.

Innovation ger grödor för framtidens odling

Framtidens odling behöver robusta odlingssystem med hög produktivitet under skiftande väder- och klimatförhållanden. Produktionen ska kunna öka samtidigt som vi minimerar miljöeffekter och bevarar biologisk mångfald. Genom Lantmännens Forskningsstiftelse har metoden *genomisk selektion*, som visar goda resultat för havre, även införts i förädlingsprogrammet för vårvete.



Lantmännen stödjer projekt som utnyttjar potentialen i jordbrukets förädlingskedja och bidrar till ett biobaserat samhälle.

Digital utveckling

Det finns stor potential att förbättra avkastning, kvalitet och hållbarhet genom precisionsodling och digitalisering. Med stöd från Lantmännen och andra företag har Forskningsinstitutet RISE startat en testbädd för digitaliserat jordbruk, där ny teknik och innovationer inom jordbruket testas och utvecklas i verklig miljö.

På lång sikt kan utvecklingen leda till uppkopplade åkrar, självkörande maskiner och system för dataanalys som bidrar till ett mer hållbart och lönsamt jordbruk.

Växtbaserade livsmedel

Lantmännen strävar efter ny kunskap för goda, hälsosamma och innovativa livsmedel. Några exempel är forskning som förbättrar brödkvalitet, hållbarhet, och fraktionering av spannmål och baljväxter för nya ingredienser.

Vi arbetar även med att utveckla affärer med hälsofrämjande ämnen, som kolesterolsänkande betaglukan. I ett projekt stöttat av Lantmännens Forskningsstiftelse har forskare visat att mängden betaglukan i korn och havre kan fördubblas genom växtförädling. Genom stöd från Lantmännen har forskare tagit fram en metod som löser upp ett fiberlager i vetekli. På så sätt kan protein lösgöras, koncentreras och användas som livsmedelsingrediens. Lantmännen satsar på forskning på livsmedel där hälsosamma antioxidanter från broccoli ingår.

Cirkulär affärsutveckling

Lantmännen driver projekt som utnyttjar potentialen i jordbrukets förädlingskedja och bidrar till ett biobaserat samhälle. Tre industridoktorander arbetar för att arbeta med forskningsresultat i affärs- och produktutveckling. Projekten fokuserar på vallfoder, mjölk kvalitet och funktionella livsmedelsingredienser. Gemensamt är att öka kvalitet och värde på råvara och sidoströmmar.

Partnerskap och kompetensforum

Lantmännen och SLU Grogrund driver projekt om efterfrågan på växtbaserade, proteinrika produkter och dess kvaliteter. Ett exempel på detta är metoden genomisk selektion, som ska ge nya timotejsorter för odling i hela landet.

ScanOats vid Lunds universitet bedriver industriforskning med stöd av Lantmännen. Där står havre i fokus, från växtförädling och odling till produkter med goda hälsoeffekter.

Timotej är Sveriges mest odlade vallgräs och bidrar till en effektiv grovfoderproduktion och vallens generellt positiva effekter på mullhalten i marken.



LANTMÄNNENS
FORSKNINGSSTIFTELSE

Lantmännens Forskningsstiftelse

Lantmännens Forskningsstiftelse investerar årligen 25 MSEK i forskning vid universitet, högskolor och institut. I öppen utlysning väljs projekt inom Lantbruk och maskin, Bioenergi och gröna material, Livsmedel och förpackningar. Målet är ökad jordbruksproduktion med minimerad miljöpåverkan och jordbrukets bidrag till ett biobaserat samhälle. För livsmedel är målet ökad kunskap om spannmål och baljväxter för framtidens hållbara livsmedel.

Lantmännen Växthuset

Lantmännens Växthus är ett utvecklingsprogram som tar emot innovativa affärsidéer från medarbetare, medlemmar, entreprenörer och startups. Under 2019 satsade Växthuset särskilt på foder. Lantmännens Växthus vann Livsmedelspriset 2019.



Aktiv dialog och samverkan

Samverkan mellan politik, näringsliv och intresseorganisationer är viktigt för att möta framtidens utmaningar. Genom ett aktivt påverkansarbete bidrar Lantmännen till en positiv samhällsutveckling som också främjar våra affärer.

Stärkt svensk livsmedelsproduktion

Den svenska livsmedelsstrategin syftar till att öka livsmedelsproduktionen genom att nyttja och utveckla livsmedelsvärdekedjan fullt ut. Viktiga frågor är ökad export, innovation, konkurrenskraft och klimat. Lantmännen deltar aktivt genom utformning av initiativ, till exempel Sweden Food Arena som ska öka innovationsgraden i livsmedelsvärdekedjan och stärka konkurrenskraften.

Initiativ för ökad tillväxt

I samverkan driver Lantmännen flera initiativ för ökad tillväxt i svenskt lantbruk och livsmedelsproduktion. Bolaget *Tillväxt för svensk animalieproduktion* drivs tillsammans med LRF och HKScan och erbjuder lantbrukare kapital för investeringar som bidrar till tillväxt och konkurrenskraft.



Tillsammans med Växa, LRF, och Hushållningssällskapet gör Lantmännen en satsning för ökad precisionsodling och digitala lantbruksnära tjänster. I *Animore* samlas aktörer i ett kompetensnav som ska utveckla innovativa produkter för ökad konkurrenskraft i den svenska animalieproduktionen.

Viktiga näringspolitiska frågor under året

Lantmännen driver specifika näringspolitiska frågor som är av stor vikt för våra affärer. Viktiga frågor i EU är exempelvis synen på grödbaserade biodrivmedel och jordbrukets klimatpåverkan, och i Sverige fokuserar Lantmännen bland annat på jordbrukets energianvändning och förutsättningarna för inhemsk produktion av biodrivmedel.

EU har nyligen lanserat "Green Deal" (Den Gröna Givna), som innebär att i stort sett alla regelverk och strategier som berör klimat, energi och miljö ses över och skärps. Detta kommer sannolikt att påverka värdekedjorna för bioenergi och livsmedel, såväl i primär- som i industriell. Lantmännens strategi är väl i linje med "Green Deal".

Branschinitiativ och forum för samverkan

Lantmännen deltar i ett flertal organisationer och har under året varit med och skapat Responsible Shipping Initiative samt gått med i Transparency International Sveriges näringslivsforum. Lantmännen arbetar också tillsammans med LRF med flera med att ta fram en färdplan för fossilfri konkurrenskraft till *Fossilfritt Sverige*. Lantmännen driver frågor som ansvarsfullt producerad soja och palmolja genom branschsamarbeten.

Lantmännens aktuella frågor i dialoger

Exempel på aktuella frågor 2019

- Sveriges nationella livsmedelsstrategi
- Transporter och klimatpolitiska styrmedel
- Jordbrukets klimatpåverkan och frågor kopplat till hållbar odling
- Bildandet av Sweden Food Arena
- Regelverk och inriktning för biodrivmedel i Sverige och EU



Aktiv dialog i organisationer och nätverk

- *Livskraftigt Lantbruk*: LRF, KRAV, Sweden Food Arena, Spannmålsodlarna, LRF Växtodling, Svensk Kooperation
- *Ansvarsfullt producerad mat*: Livsmedelsföretagen, Konsumentföreningar, Hållbar livsmedelskedja, Svenska Sojdialogen
- *Grön energi/bioekonomi*: Hagainiatiivet, SPBI, Copa/Cogeca, Svebio, World Bioenergy Assoc., Klimatneutrala Godstransporter samt ePURE

Våra medarbetare

Lantmännen arbetar långsiktigt med att attrahera och utveckla ledare och medarbetare, att öka mångfald och jämställdhet samt att skapa säkrare och mer engagerande arbetsplatser.

Engagerade medarbetare och ledare

Vartannat år genomförs en medarbetarundersökning som uppföljning på hur medarbetarskap och ledarskap fungerar. I undersökningen under hösten 2019 var resultat för arbetsglädje 71 (70) och resultatet för ledarskapsindex 75 (74). Resultaten har förbättrats sedan den senaste mätningen, och är över snittet jämfört med liknande företag.



Lantmännen arbetar kontinuerligt med att vidareutveckla kompetens och ledarskap. Centrala delar för att nå målen är vår rekryteringsprocess, ledarskap och interna utvecklingsmöjligheter.

Varje år genomförs medarbetarsamtal med fokus på individuella prestationer i relation till uppsatta mål och våra värderingar. En viktig del är medarbetarens kort- och långsiktiga utvecklingsplan.

Lantmännen fortsätter arbetet med att objektivt identifiera och bedöma långsiktig utvecklingspotential, och våra internationella utvecklingsprogram för medarbetare som har stor potential att ta ledarskapsroller. Av alla chefsrekryteringar under 2019 har 46 procent (48) tillsatts med interna

kandidater, målsättningen till år 2020 är 50 procent. Lantmännen arbetar långsiktigt med att öka jämställdheten och stärka det internationella perspektivet. Samtliga divisioner och affärsområden har uppsatta mål och aktivitetsplaner.

En attraktiv arbetsgivare

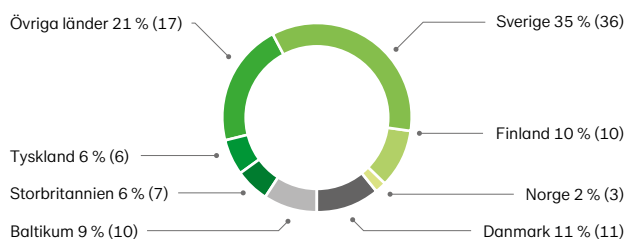
Under 2019 fortsatte arbetet med att stärka Lantmännens varumärke som arbetsgivare och kommunikationen med medarbetare. Det övergripande syftet är att skapa stolthet och passion hos befintliga medarbetare – och att attrahera och skapa nyfikenhet för Lantmännen hos potentiella medarbetare.

Lantmännen har fått utmärkelsen "Årets talangföretag 2019" efter att för sjätte året i rad ha nominerats av talangnätverket 4Potentials. Utmärkelsen tilldelas det företag som är bäst på att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla talanger. Lantmännen har också utnämnts till "Årets raket" i den senaste rankingen från företaget Universum, som mäter hur attraktiva företag är bland ekonom- och ingenjörstudenter.

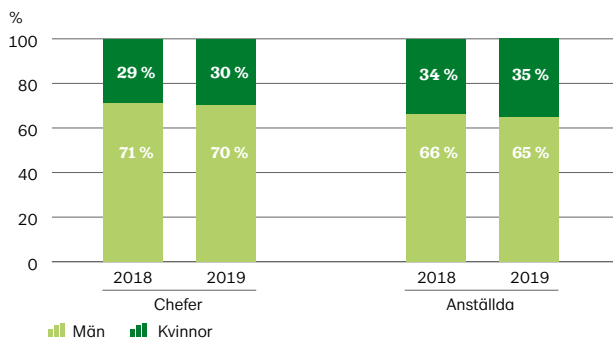
Lantmännen har ett återkommande traineeprogram med utbildning inom ledarskap och affärsutveckling.

Utöver monetär kompensation och förmåner tar Lantmännens ersättningspolicy även hänsyn till faktorer som balans i arbetslivet, internationella uppdrag, utveckling och uppskattning samt långsiktiga incitament för ledande befattningshavare. ▶▶

Våra medarbetare – geografisk fördelning



Fördelning kvinnor och män





Bra ledarskap och hög arbetsglädje – mäts vartannat år

Ökad mångfald i ledningsgrupper och team

Intern rörlighet varannan chef ska internrekryteras

Säker arbetsmiljö fokus på att minimera olycksfall och sjukfrånvaro

Säker arbetsmiljö

Lantmännen gör aktiva insatser för att skapa en god säkerhetskultur, och som ett led i detta arbetar vi systematiskt med att identifiera och minimera risker i arbetsmiljön genom regelbunden uppföljning av arbetsmiljöarbetet. Uppföljning görs också genom ett 60-tal skadeförebyggande besiktningar per år i produktionsanläggningarna. Arbetsmiljöutbildningar hålls kontinuerligt, och verktyg kommer att tas fram för att öka medvetenheten och kunskapen om arbetsmiljö.

Ett webbaserat verktyg för rapportering, utredning och uppföljning av olyckor, tillbud och riskobservationer finns tillgängligt i verksamheten. 2019 minskade olycksfallsfrekvensen till 12,8 och Lantmännen har ett nytt mål för olycksfallsfrekvens < 1 till 2030. Under året inträffade en tragisk bilolycka på allmän väg där en Lantmännenanställd omkom.

Baserat på resultatet i medarbetarundersökningen *Insight* görs ett kontinuerligt arbete för att identifiera

förbättringsområden och förbättra hälsoaspekter, bland annat vad avser psykosocial arbetsmiljö och arbetsbelastning. Sjukfrånvaron under 2019 har minskat jämfört med året innan.

Lantmännen har en etablerad rutin, så kallad whistleblowing, för att alla medarbetare tryggt och enkelt ska kunna rapportera missförhållanden eller att något inte följer lagstiftning, Lantmännens uppförandekod, riktlinjer eller policyer. Lantmännens medarbetare kan anonymt, på sitt eget språk, rapportera iakttagelser och farhågor i ett webbaserat system. Under 2019 registrerades sammanlagt 12 (15) rapporter från 5 länder. Samtliga fall har behandlats av Lantmännens Whistleblowingkommitté och utredningar har gjorts. Ett antal rapporter har, efter whistleblowingkommitténs påtalande, lett till bland annat stärkt ledarskap, information och utbildning av chefer samt förbättrade lokala rutiner.

Läs mer på [👉 sid 147](#).

Våra medarbetare, olyckor och tillbud i tjänst

	2019	2018
Antal dödsfall på grund av olycka	1 ¹⁾	0
Antal olycksfall ²⁾	221	227
Olycksfallsfrekvens ³⁾	12,8	13,4
Antal inrapporterade tillbud ⁴⁾	3 027	2 896
Antal riskobservationer	5 334	4 834

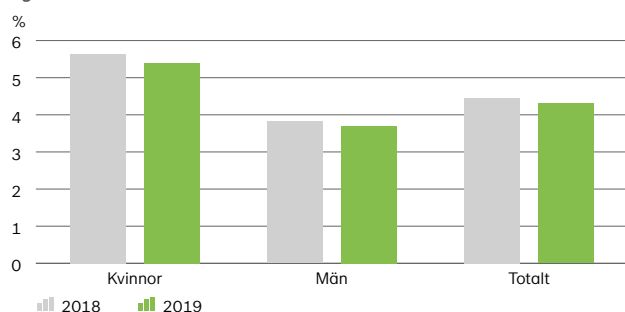
¹⁾ Under året inträffade en tragisk bilolycka på en allmän väg där en Lantmännenanställd omkom. Orsaker till olyckan har varit utanför Lantmännens kontroll.

²⁾ Arbetsrelaterad olycka som resulterar i minst en dags frånvaro efter att olycksfallet inträffat.

³⁾ Olycksfallsfrekvens definieras som antal olyckor/miljoner faktiska arbetstimmar.

⁴⁾ Tillbud definieras som oönskad händelse som hade kunnat leda till ohälsa eller olycksfall.

Sjukfrånvaro





Våra verksamheter

Division Lantbruk	32
Division Energi	40
Division Livsmedel	44
Affärsområde Swecon	52
Affärsområde Fastigheter	56
Internationella delägarskap	58

Division Lantbruk

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet och utvecklar och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk.

Divisionen är verksam både i Sverige och internationellt och står för 42 procent av Lantmännens omsättning.



Division Lantbruk

Vi skapar förutsättningar för en hållbar och långsiktigt lönsam lantbruksaffär

Division Lantbruk är en stark aktör i Östersjöområdet med bas i Sverige och har internationella hel- och delägda bolag. Inom divisionen finns *Lantmännen Lantbruk Sverige*, *Lantmännen Krafft*, *Lantmännen Agro Oy*, *Lantmännen Feed Oy*, *Lantmännen Agro A/S*, *Lantmännen SW Seed BV* och *Lantmännen Maskin*. Divisionen ansvarar också för Lantmännens delägarskap i *Dataväxt* och *Gyllebo Gödning* samt för den tyska koncernen *HaGe Kiel*, *Scandagra Group* i Baltikum och *Scandagra Polska* i Polen. Se ➔ sid 58.

De svenska verksamheterna erbjuder ett brett produkt-sortiment för växtodling, animalieproduktion och hästverksamhet, försäljning av lantbruksmaskiner, rådgivning och reservdelar, service av lantbruksmaskiner och är också en stor aktör på spannmålsmarknaden. I Finland tillhandahåller divisionen foder, insatsvaror för växtodling samt reservdelar och redskap. Divisionen arbetar med innovation och utveckling av bland annat hållbara utsädesbehandlingar, digitala tjänster, ekologisk gödning och växtförädling.

Marknad och omvärld

Torkan 2018 påverkade verksamheten även 2019. Under första halvåret 2019 var tillgången på spannmål begränsad, liksom lantbrukarnas investeringsförmåga till följd av pressad likviditet. På animaliesidan råder en positiv trend inom samtliga produktionssegment. Den afrikanska svinpestens utbredning har haft stor påverkan på den internationella grismarknaden.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Lantmännen arbetar för ett hållbart lantbruk med energieffektiva och säkra maskiner, resurseffektiv produktion och hållbara odlingsmetoder och foderråvaror samt transporter med låg klimatpåverkan. Vi har också fokus på säker arbetsmiljö samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.

Vårt arbete med hållbar produktion har resulterat i sänkt energianvändning och konverteringen till förnybar energi har minskat koldioxidutsläppen med cirka 90 procent från år 2009. Inom ramen för SLU Grogrund utvecklar vi nya och anpassade grödor för att möta efterfrågan och ett förändrat klimat.

Utsikter inför 2020

Stort fokus ligger på att säkerställa rätt kapacitet och kvalitet inom alla divisionens affärer. Vi arbetar med att samordna de finska verksamheterna och att skapa förutsättningar för stabil tillväxt i Finland. Inom maskinverksamheten fortsätter aktiviteter inom förändringsprogrammet *Reach* för att uppnå kostnadsledarskap och minskad kapitalbindning. Viktigt är också arbetet med att leda den digitala utvecklingen av nya lantbruksnära tjänster och affärsmöjligheter.

Division Lantbruk, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	21 841	19 338
Rörelseresultat, MSEK	83	131
Rörelsemarginal, %	0,4	0,7
Avkastning på operativt kapital, %	1,0	2,0
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	189	260
Medelantal anställda	1 734	1 678
varav kvinnor/män, %	24/76	23/77
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	33/67	44/56
Sjukfrånvaro, %	2,7	3,6
Koldioxidutsläpp, tusen ton	11	7

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2019	2018
Rörelseresultat, MSEK	210	197
Rörelsemarginal, %	1,0	1,0
Avkastning på operativt kapital, %	2,5	3,0



Varumärken



Nötfor
Fårfor

Piggfor
Renfor

Pullfor
Protect

Lantmännen Lantbruk Sverige

Lantmännen Lantbruk Sverige erbjuder ett brett produktsortiment inom animalieproduktion och växtodling och är en stor aktör på spannmålsmarknaden genom inköp av spannmål, oljeväxter, trindsäd och frö som säljs vidare till spannmålshandlare samt svensk och internationell industri.

Den svenska verksamheten har haft en positiv utveckling under året, inte minst inom foderaffären, där marknadsandelarna har ökat. 2018 års torka har framförallt påverkat spannmålsaffären under första halvåret 2019, med negativ effekt på resultatet. Stort fokus har lagts på kvalitetsarbetet i alla led inom verksamheten. Samarbetet med Dataväxt har stärkts och ett utökat samarbete med Hushållningssällskapet för gemensam digital utveckling har initierats.

Spannmål

Lantmännen Lantbruk Sverige köper och säljer spannmål, oljeväxter och trindsäd. Hälften av kvantiteten används i Lantmännens egna industrier. Exportaffären är betydelsefull och försäljning sker främst till Europa och Nordafrika men även till Nordamerika.

2018 års låga skörd ledde till låga inköpsvolymerna av spannmål från lantbrukare. För att tillgodose Lantmännens egna industrier behövde vi importera spannmål, vilket förorsakade högre kostnader för hantering och kvalitetsbrister.

Sverige bärgade en stor skörd 2019 på 6,6 miljoner ton där spannmål tröskat i början av skördeperioden håller bra kvalitet. Regnen från slutet av augusti medförde försämrad kvalitet i samtliga grödor. Tack vare en stor skörd är den externa

försäljningen åter på normala nivåer med stora utleveranser under hösten och sedan tidigare etablerade kunder har åter kunnat få leveranser från Lantmännen. Överlag har landets lantbrukare bärgat höga vallskördar vilket har varit välbehövligt efter tidigare grovfoderbrist.



Den externa försäljningen är åter på normala nivåer efter årets stora skörd.

Arbetet med att sänka kostnaden för kvalitetsbrister har varit framgångsrikt. Genomförda investeringar för att öka lagrings- och torkkapaciteten har gjort att Lantmännen på ett bra sätt kunnat hantera volymerna trots det intensiva och höga skördetrycket med högre vattenhalter än normalt. Anläggningen i Hargshamn, som togs i bruk inför skörd 2019, har haft inkörningsproblem men kommer att bli en viktig anläggning för utleverans till större fartyg. Den nya anläggningen i Hammenhög är också en viktig del i arbetet för rätt kapacitet och kommer att tas i drift till skörd 2020. ►►

Lantmännen Lantbruk Sverige, nyckeltal

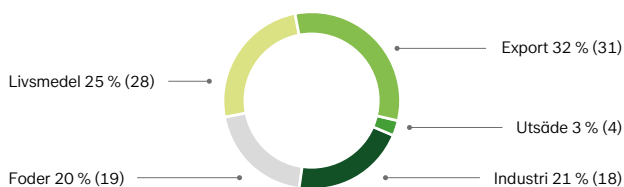
	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	13 181	11 622
Rörelseresultat, MSEK	109	38
Rörelsemarginal, %	0,8	0,3
Avkastning på operativt kapital, %	2,6	1,1
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	181	219
Medelantal anställda	791	757
varav kvinnor/män, %	35/65	35/65

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

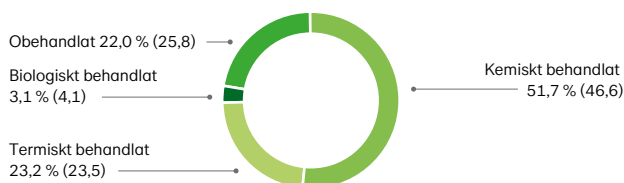
Exkl. jämförelsestörande poster

	2019	2018
Rörelseresultat, MSEK	109	104
Rörelsemarginal, %	0,8	0,9
Avkastning på operativt kapital, %	2,6	3,0

Användning av totala volymen såld spannmål



Behandling av utsäde (beräknat på andel av volym i ton)





”

Närheten till marknaden, ett stort nätverk och konkurrenskraftiga erbjudanden gör Lantmännen till en attraktiv affärspartner.

Lantmännen Lantbruk Sverige erbjuder ett brett produktsortiment till lantbrukare inom animalieproduktion och växtodling.



”

Vi underlättar kreatursgårdens val i vardagen – alla förnödenheter för utfodring, betesgång, hygien och välbefinnande samt ensilering som en välfungerande helhet.

Lantmännen Lantbruk producerar och säljer foder och tillskott till lantbrukets alla djur.

Foder

Lantmännen Lantbruk producerar och säljer foder och tillskott till lantbrukets alla djur samt en rad sällskapsdjur. Foderaffären har fortsatt att utvecklas positivt inom alla segment. Volymökningen är driven dels av fjolårets brist på spannmål och grovfoder, dels av ökade marknadsandelar. Lantmännens grovfoderersättare till nöt- och mjölkdjur står för en betydande del av volymökningen. Lantmännen är ledande i utvecklingen av nya produkter och har under året lanserat ett nytt smågrissortiment och nytt sugsortiment som är anpassat till den nya genetiken, de senaste forskningsrönen och nya regelverk. Den afrikanska svinpestens utbredning i Asien har drabbat stora grisproducerande länder, med ökad export och stigande avräkningspriser som följd i Europa. I Sverige har prisökningen inte slagit igenom i samma utsträckning.

Vårt fokus på kvalitet har lett till höga och jämna produktionsresultat inom alla djursegment, vilket bidragit till en växande kundbas och positiv volymutveckling. Detta gäller inte minst på fjäderfasidan där vår marknadsandel på värpfoder är cirka 75 procent och över 50 procent på kyckling.

Lantmännens fodersortiment till nötkreatur har visat en sänkt klimatbelastning med upp till 30 procent, med bibehållen prisbild och fodereffektivitet. Arbetet med klimatberäknat foder har fortsatt under året.

Växtodling

Lantmännen Lantbruk förädlar, producerar och säljer utsäde inom stråsåd, oljeväxter och vallfrö. Verksamheten marknadsför också trindsåd samt ett brett sortiment av produkter för växtodling och foderkonservering.

Som följd av 2018 års låga skörd har volymerna vårutsäde varit begränsade och svensk marknad har delvis behövt importera vara. Lantmännen har fått dispens från EU att använda besiktigade bruksodlingar i utsädesproduktionen. En rekordstor höstsådd 2018, samt ökad grad av hemmarensning har bidragit till lägre försäljning av vårutsäde. Försäljningen av vallfrö har varit god och efterfrågan på exportmarknaden hög, inte minst på ekologiskt frö där Lantmännen satsar på utökad odling. Intresset för fång- och mellangrödor ökar och från 2020 kommer vi att erbjuda svenskodlad rättika och honungsört. Försäljningen av gödsel, växtskydd och produkter för grovfoderproduktion har haft en stabil utveckling där kompletteringsköpen av ensileringsprodukter varit höga.

Lantmännen BioAgri

Lantmännen BioAgri utvecklar och marknadsför miljövänliga produkter för bekämpning av växtskadegörare, växtnäring och produkter för tillväxtreglering. Fyra nya produkter har utvecklats och är under utvärdering. Den internationella expansionen av ThermoSeed (vilken bedrivs inom ThermoSeed Global AB) har resulterat i ökad produktion i USA samt invigning av två nya ThermoSeedanläggningar i Frankrike.

Lantmännen Krafft

Lantmännen Krafft är Sveriges, och en av Nordens, största leverantörer av hästfoder med marknad även i övriga Europa. Hård konkurrens på hemmamarknaden har påverkat volymutvecklingen negativt, och genomförandet av ett effektiviseringsprogram ska förbättra resultatet.

Division Lantbruk

Lantmännen Lantbruk Finland

Lantmännen Agro Oy arbetar genom ett 40-tal fristående Lantmännenprofilerade återförsäljare i Finland som tillhandahåller insatsvaror för växtodling, foder samt reservdelar och redskap. Bolaget handlar också med spannmål på den finska marknaden. Genom foderaffären *Lantmännen Feed* drivs produktion och försäljning av foder till lantbruksdjur och hästar.

I Finland bärgades 2019 en spannmåls- och vallskörd i normal nivå. Överlagrade insatsvaror har påverkat försäljningen under första halvåret. Foderförsäljningen har legat något över föregående års volymer. Integrationsprocessen av Feed har varit framgångsrik och bolaget har mottagits väl på den finska marknaden. Lantmännen Feed har fått sitt nya namn och varumärke samt flyttat till nya lokaler. Fokus har även legat på implementering av ett nytt affärssystem hos Agros återförsäljare. Förstudien av ny e-handel för finska foderkunder påbörjades.

Sammanläggningen av organisationerna inom Agro och Feed ska leda till ett bättre och mer samordnat erbjudande till kunderna. Samarbetet med övriga delar av divisionen har också stärkts.

Lantmännen Lantbruk Finland, nyckeltal

	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	4 617	3 612
Medelantal anställda	150	73
varav kvinnor/män, %	37/63	36/64

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.



Division Lantbruk

Övriga världen

Lantmännen Agro A/S

Företagets huvudsakliga uppgift är inköp av spannmål i Danmark, men säljer även betydande kvantiteter av gödsel. I området Själland/Lolland/Falster där bolaget främst verkar bärgades en stor skörd. Inhyrd lagerkapacitet med torkkapacitet och möjlighet att lasta större fartyg har ökat konkurrenskraften och stor inköpsvolym har fyllt lagren.

Lantmännen SW Seed BV

I företaget bedrivs växtförädling av rågvet och potatis på förädlingsstationen i Emmeloord i Nederländerna. Verksamheten har fortsatt att utvecklas positivt under 2019.





”

Valtra är ledande när det gäller förnybara bränslen och alla nya traktorer är godkända att tankas med HVO-bränsle.

Division Lantbruk

Lantmännen Maskin

Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och reservdelar samt erbjuder service i Sverige. Lantmännen Maskin erbjuder starka varumärken som Valtra, Fendt, Kuhn och Väderstad, samt ansvarar för import och support för varumärket Massey Ferguson i Sverige.

Lantmännen Maskins erbjudande till svenska lantbrukare är högkvalitativa lantbruksmaskiner, ett omfattande sortiment av reservdelar samt en hög servicenivå.

Konkurrensen i branschen är hård, med överetablering och en minskad traktormarknad som pressar lönsamheten i bolaget. Redskapsaffären är en viktig del av verksamheten och har haft en god utveckling. I reservdelsaffären har fokus legat på att öka volym och resultat genom försäljning i fler kanaler samt genom ett mer maskinnära sortiment än tidigare. Det är fortsatt utmanande att rekrytera mekaniker.

Med kunden i fokus har vi arbetat med effektivisering av den egna verksamheten. Genom förändringsprogrammet *Reach* har bolaget en tydlig och handlingskraftig plan för ökad lönsamhet. Flöden och processer har förbättrats, anläggningsstrukturen förändrats och en ny modern e-handelsplattform har utvecklats och ska lanseras under 2020. Fokus har lagts på ökat kostnadsledarskap och minskad kapitalbindning. Med bättre och mer digitaliserade processer och arbetssätt effektiviseras verksamheten för att fortsätta att vara en attraktiv partner för svenska lantbrukare. *Reach* har gett resultat och bolaget har haft en positiv utveckling under 2019.



Fendts nya Idealtröskor med egenskaper som är utvecklade från grunden, har lanserats på svensk marknad och mottagandet har varit positivt.

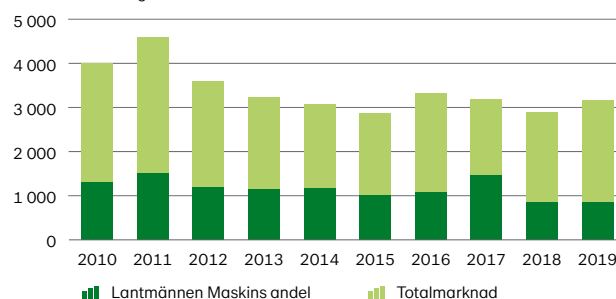
Lantmännen Maskin, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	3 753	3 875
Rörelseresultat, MSEK	9	1
Rörelsemarginal, %	0,2	0,0
Avkastning på operativt kapital, %	0,6	0,1
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	3	5
Medelantal anställda	759	815
varav kvinnor/män, %	9/91	9/91

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2019	2018
Rörelseresultat, MSEK	9	1
Rörelsemarginal, %	0,2	0,0
Avkastning på operativt kapital, %	0,6	0,1

Totalmarknad i Sverige för traktorer

Traktorer, antal registrerade



Division Energi

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter och svarar för 7 procent av koncernens omsättning. Divisionens bolag tillverkar och marknadsför hållbart etanolbränsle, proteinfoder, koldioxid, stärkelseprodukter, gluten, vodka, betaglukan, havreprotein, alkylatbensin, smörjmedel och andra kemiska produkter. Divisionen ansvarar för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget Scandbio som är Sveriges största företag inom fasta förädlade trädbränslen.





Division Energi

Etanol med världsledande klimateffektivitet

I division Energi ingår *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Aspen*, *Lantmännen Reppe*, *Lantmännen Oats* och delägda *Scandbio*. Divisionen verkar på en global marknad med huvudfokus på Europa och erbjuder miljösmarta energi-, livsmedels- och industriprodukter. Produkterna framställs på ett ansvarsfullt sätt med tillhörande serviceerbjudanden i Sverige, Frankrike, Lettland och Finland. Divisionen har hel- eller delägda säljbolag i Norden, Frankrike, Tyskland och USA. Försäljningen sker via distributörer eller genom exportaffärer från egna bolag. Koncernens klimat- och energimål genomsyrar verksamheten och divisionen förbättrar kontinuerligt kvaliteten och processutbytet.

Omvärld och marknad

Bioenergi är Sveriges mest använda energislag och utgör drygt en tredjedel av vår energianvändning. Hållbara transporter är avgörande för att minska koldioxidutsläppen men transportsektorn är fortfarande beroende av fossil energi. Division Energi producerar hållbar etanol med världsledande klimateffektivitet. Sverige har som första EU-land redan uppnått målet att till år 2020 ha tio procent förnybar energi inom transportsektorn. Riksdagens mål för Sverige till 2030 är att minska transporternas utsläpp med 70 procent, samt att till 2045 inte ha något nettoutsläpp av växthusgaser. Ökad låginblandning av etanol i bensin är ett viktigt kostnadseffektivt sätt att minska transportsektorns utsläpp. Ökad användning av etanolbränslet ED95 är ett effektivt sätt att minska utsläppen och fossilberoendet för tunga fordon. Efterfrågan på foderprodukten

Agrodrank fortsätter att stiga och efterfrågan på Lantmännen Reppes vetestärkelse ökar inom pappers- och förpackningsindustrierna. Lantmännen Aspens alkylatbensin fortsätter att ta marknadsandelar i småmotorsegmenten. *Lantmännen Oats* i Kimstad producerar betaglukan och havreprotein, verksamheten förvärvades från Tate & Lyle i mars 2019.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Divisionen producerar etanol med världsledande klimatprestanda, utvecklar foder och produkter till livsmedelsindustrin från svensk råvara och miljöanpassade petroleumprodukter. I etanolproduktionen återvinns restprodukter från livsmedelsindustrin. Viktiga hållbarhetsfrågor är fortsatt utveckling av produkter med mervärden för klimat, miljö och hälsa, att driva utvecklingen av hållbara cirkulära affärsmodeller, effektiv produktion och transport med låg klimatpåverkan, säker arbetsmiljö samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.

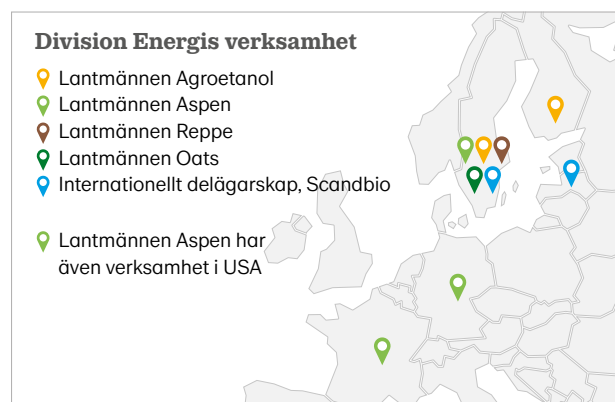
Inför 2020

Under ett antal år har Lantmännen Agroetanol etanol främst efterfrågats i Tyskland men intresset har ökat även i Sverige. Sannolikt kommer konkurrensen på etanolmarknaden i Europa att bli tuffare framöver. Arbetet fortsätter med att utöver spannmål komplettera råvarubasen med alternativa råvaror. Detta blev särskilt viktigt efter 2018 års torka då tillgången på vete var betydligt lägre än normalt. Utsikterna för fortsatt tillväxt bedöms som goda för Lantmännen Reppe och Lantmännen Aspen.

Division Energi, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	3 741	3 117
Rörelseresultat, MSEK	375	168
Rörelsemarginal, %	10,0	5,4
Avkastning på operativt kapital, %	30,3	14,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	80	103
Medelantal anställda	301	282
varav kvinnor/män, %	27/73	27/73
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	36/64	30/70
Sjukfrånvaro, %	2,4	2,5
Koldioxidutsläpp, tusen ton	21	20

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2019	2018
Rörelseresultat, MSEK	355	200
Rörelsemarginal, %	9,5	6,4
Avkastning på operativt kapital, %	28,7	17,4



Varumärken



Lantmännen Agroetanol

Lantmännen Agroetanol är ett storskaligt bioraffinaderi med spannmål som huvudsaklig råvara. Bolaget förädlar den förnybara råvaran till produkter som kan ersätta fossila eller andra icke hållbara produkter. Spannmål och stärkelsesrika restprodukter förädlas till etanol för drivmedelsmarknaden, kolsyra och andra tekniska produkter samt proteinprodukter till fodermarknaden.

Lantmännen Agroetanol är en ledande aktör inom hållbara lösningar och i omställningen till en bioekonomi och ett klimatsmart samhälle. Företaget är Nordens största etanolproducent, och tillverkar etanol med bästa klimatprestanda.

Lantmännens etanol är en av världens mest hållbara och minskar klimatpåverkan med mer än 90 procent jämfört med bensin. Den årliga produktionskapaciteten i anläggningen på Händelö i Norrköping uppgår till 230 000 m³ etanol och 200 000 ton proteinrik foderråvara under produktnamnet Agrodrank, samt cirka 90 000 ton koldioxid som förädlas till kolsyra.



Den cirkulära ekonomin placerar Lantmännen Agroetanol i framkant med innovativa och hållbara systemlösningar.

Produktportföljen har under 2019 fortsatt att differentieras och breddningen av råvarubasen fortsätter. Marknaden under 2019 har tidvis präglats av höga etanolpriser samtidigt som spannmålspriserna fram till ny skörd 2019 varit mycket högre än normalt, drivet av det svaga skördeutfallet 2018. Som en effekt av höga spannmåls- och proteinpriser har priset på foder varit högre än tidigare år.

Under året exporterades mer än hälften av Lantmännen Agroetanol till Tyskland där marknaden för klimateffektiv etanol har varit gynnsam. I Tyskland finns genom klimatinriktade styrmedel en efterfrågan på biodrivmedel med hög klimatprestanda. Lantmännen Agroetanol

Lantmännen Agroetanol, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	2 282	1 734
Rörelseresultat, MSEK ²⁾	164	26
Medelantal anställda	111	116
varav kvinnor/män, %	28/72	31/69

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning. ²⁾ Operativt rörelseresultat.

utvecklingsprojekt kring nya produkter och marknader, såsom *Etha*, etanolbaserat drivmedel ED95 för anpassade dieselmotorer i samarbete med bland andra Scania, fortsätter. Utvecklingen av återvinningsaffären med restprodukter från livsmedelsindustrin skapar en cirkulär ekonomi och bidrar med lönsamhet för Lantmännen Agroetanol.

I juli 2018 införde Sverige reduktionsplikt för bensin och diesel med ett liknande system som i Tyskland, vilket på sikt kan gynna biodrivmedel på den svenska marknaden. Under 2021 kommer EU:s Förnybarhetsdirektiv, RED II, att implementeras vilket kan påverka framtiden för Lantmännen Agroetanol produkter. Med anledning av EU-kommissionens utredning av Lantmännen Agroetanol och två andra etanoltillverkare angående misstänkt brott mot EU:s konkurrenslagstiftning redovisas sedan tidigare en avsättning på 440 MSEK. Denna avsättning ökades under 2019 till 500 MSEK på grund av en försvagad krona. Lantmännen har samarbetat med EU-kommissionen under utredningen och är nu i en förlikningsprocess.

Läs mer på lantmannenagroetanol.se



Lantmännen Oats

Lantmännen Oats skapar värde av havre genom förädling till betaglukan och havreprotein. Dessa ingredienser säljs till företag som är verksamma inom bageri, hälsokost och sportnutrition. Under 2019 har fokus legat på integration, försäljning och att göra företaget mer effektivt.

Betaglukan är en löslig havrefiber som har en dokumenterad kolesterolsänkande effekt. Havreprotein är en välsmakande ingrediens till främst sportnutrition men också andra applikationer.

Läs mer på lantmannenoats.com

Division Energi

Lantmännen Aspen

Lantmännen Aspen med varumärkena Aspen, Agro Oil och Marline tillverkar och marknadsför alkylatbensin, som är en miljöanpassad petroleumprodukt, smörjmedel och kemiska produkter.



Aspen alkylatbensin är en miljöanpassad produkt nästan helt fri från hälsofarliga komponenter såsom bensen och andra aromater och används i motorer för gräsklippare, motorsågar och båtar. Lantmännen Aspens alkylatbensin är marknadsledare i stora delar av Europa och Kanada. Samtliga marknader har visat på god tillväxt under 2019.

Agro Oil tillverkar högkvalitativa smörjmedel och kemiska underhållsprodukter till den professionella marknaden för jordbruk, skogsbruk och entreprenad under varumärket Agrol. Produkterna är optimerade för kundernas behov och tillsammans med marknadens bästa support bidrar de till att minska kundernas underhållskostnader och miljöpåverkan.

Marline är den ledande distributören av alkylatbensin i Frankrike. Med sin position inom maskinuthyrning och bygghandeln kompletterar Marline Aspens redan starka position inom servande fackhandel.

Läs mer på [→ aspen.se](https://www.aspen.se), [agrol.se](https://www.agrol.se) och [marline.fr](https://www.marline.fr)

Lantmännen Aspen, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	971	928
Medelantal anställda	94	81
varav kvinnor/män, %	27/73	28/72

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Division Energi

Lantmännen Reppe

Lantmännen Reppe skapar värde av vete genom förädling till vetegluten, vodka, stärkelseprodukter samt foderråvara och är en av Sveriges äldsta industrier.



Torkad och finmalen vetegluten med volymhöjande samt viscoelastiska egenskaper.

Lantmännen Reppe är, som en del av Lantmännen, en viktig aktör i spannmålsvärdekedjan från odling, inköp av råvaror, förädlingsverksamhet till försäljning och konsumtion. Lantmännen Reppe levererar ingredienser och färdigvaror till livsmedelsindustrin, pappersindustrin och dryckesindustrin. Leveranserna av stärkelseprodukter till pappersindustrin har ökat kraftigt under 2019 efter stängningen av glukos-sirapsverksamheten i Växjö december 2018. Lantmännen Reppe har ett av Nordens största destillerier med produktion av högkvalitativ vodka. Den fortsatta starka efterfrågan på Lantmännen Reppes produkter har möjliggjort investeringar i vidareförädling av stärkelse och glutenprodukter. Utvecklingsarbete inom alla produktsegment har resulterat i både nya kunder och nya applikationer. Förpacknings- och emballageindustrin växer med hållbara produkter, vilket leder till en ökad efterfrågan på vetebaserade stärkelseprodukter.

Läs mer på [→ lantmannenreppe.se](https://www.lantmannenreppe.se)

Lantmännen Reppe, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	479	472
Medelantal anställda	66	80
varav kvinnor/män, %	26/74	21/79

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Division Livsmedel

Division Livsmedel förädlar spannmål och andra råvaror från åkermarken och producerar bland annat mjöl, bröd, frukostprodukter, pasta och färdiglagade måltider.

Lantmännens gröna grodd, som återfinns på produktförpackningarna, står för ansvarsfullt producerad mat. Livsmedelsdivisionen erbjuder "Bra mat" till kunder inom bland annat dagligvaror, food service och livsmedelsindustrin.

Divisionen svarar för 33 procent av koncernens omsättning.



Bra mat från
Lantmännen



Division Livsmedel

Livsmedel från en hållbar värdekedja

Division Livsmedel består av *Lantmännen Unibake* och *Lantmännen Cerealia* samt Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Viking Malt*. Divisionen står för 33 procent av koncernens omsättning och producerar livsmedel i 50 anläggningar i 18 länder. Divisionen har många välkända varumärken såsom *Kungsörmen*, *AXA*, *START*, *Bonjour*, *Hatting*, *Korvbrödsbagarn*, *Schulstad*, *FINN CRISP*, *Amo*, *Vaasan*, *GoGreen* och *Gooh*.

Omvärld och marknad

Torkan och de höga temperaturerna under sommaren 2018, som ledde till den lägsta skörden på många år, har påverkat priserna på spannmålsråvara även under 2019. Effekten har dock avtagit i samband med ny skörd. Det råder fortsatt stark prispress på livsmedel och konkurrensen från handelns egna varumärken är fortsatt stark.

Mathandel online fortsätter att öka på den globala marknaden, och väntas dubblas till år 2025. Det skulle innebära att onlineförsäljningen av mat skulle stå för cirka 10 procent av den totala marknaden. Tillväxten är fortsatt stark i Sverige – omsättningen online ökade under 2019.

Hälsa, hållbarhet och ursprung är viktiga konsumenttrender i Norden, och intresset för produkter med låg klimatpåverkan och ekologiska varor är starkt. Efterfrågan ökar på icke animaliebaserade proteiner. Hälsotrenden för med sig ökad efterfrågan på produkter utan tillsatt socker, produkter med låg salthalt och glutenfria livsmedel. Intresset ökar även

för produkter som leder till förbättrad tarmhälsa och stärker välmående och kroppens funktioner, så kallad "functional food". Konsumenter värdesätter hållbara varumärken med tydliga syften och företag strävar efter att vara unika med nischade produkter.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Division Livsmedel utvecklar välsmakande produkter som bidrar till hälsa och minskar klimat- och miljöpåverkan. Viktiga hållbarhetsfrågor är produkter och råvaror från en hållbar värdekedja, resurseffektiv produktion, hållbara förpackningslösningar, transport med låg klimatpåverkan, säker arbetsmiljö och ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.

Utsikter inför 2020

Lantmännens position på marknaden med stora satsningar på forskning, utveckling och innovation i hela värdekedjan innebär att vi är väl rustade att möta omvärldens trender. Division Livsmedel satsar på att generera lönsam tillväxt och ytterligare trimma produktionsinfrastrukturen genom bland annat fortsatta effektiviseringar, digitalisering och fabriksoptimeringar. Genom investeringar i produktion och i vår varumärkesportfölj fortsätter vi skapa effektivitet i hela värdekedjan, utvecklar och producerar livsmedelsprodukter med tydliga mervärden och i linje med konsumenternas preferenser.

Division Livsmedel, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	16 867	15 351
Rörelseresultat, MSEK	924	748
Rörelsemarginal, %	5,5	4,9
Avkastning på operativt kapital, %	5,2	5,0
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	619	891
Medelantal anställda	6 694	6 568
varav kvinnor/män, %	42/58	41/59
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	19/81	25/75
Sjukfrånvaro, %	4,9	4,9
Koldioxidutsläpp, tusen ton	101	120

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2019	2018
Rörelseresultat, MSEK	1 018	787
Rörelsemarginal, %	6,0	5,1
Avkastning på operativt kapital, %	5,7	5,3



Omsättning per marknad	2019	2018
Norden	59 %	62 %
Övriga Europa	33 %	32 %
Övriga världen	8 %	6 %

Lantmännen Unibake

Lantmännen Unibake är en av Europas största bagerikoncerner med 37 bagerier i 16 länder. Företaget erbjuder frysta och färska bageriprodukter till dagligvaruhandeln och restaurangmarknaden i mer än 60 länder över hela världen. Lantmännen Unibake har en lång historia av framgångsrika koncept och produkter av hög kvalitet, och ett brett utbud av välkända varumärken.

På fortsatt tillväxtkurs

Under de senaste åren har Lantmännen Unibake följt en väl-definierad och lönsam strategi som uppdaterades 2017 under rubriken "Towards billions of smiling tummies" med målet "Accelerating Growth". Genomförandet av strategin har lett till ökad organisk tillväxt samtidigt som de kostnadsbesparande initiativen i verksamheten har stärkts.

Lantmännen Unibake har under 2019 genomfört flera strategiska förändringar för att stärka organisationen och

verksamheten ytterligare. Bland annat har det australiensiska bageriet Bakery Du Jour, numera namnändrat till Lantmännen Unibake Australia, förvärvat. Integrationen har varit lyckosam och det australiensiska bageriet levererade ett starkt bidrag till Lantmännen Unibakes totala tillväxt under året. Lantmännen Unibake Australia utgör en god plattform för framtida affärsutveckling i Asien och Stillahavsområdet.

För att möjliggöra en mer fokuserad affärsmodell har färskbrödsbageri-verksamheterna i Finland, Baltikum och Danmark samlats i en ny affärsenhet; *Fresh Business Area*. För att ytterligare stärka den europeiska produktionsplattformen har det beslutats att under 2020 stänga tre bagerier, i Polen, Ungern och Danmark. Produktionen konsolideras vid andra Unibake-bagerier med automatiserade produktionslinjer för att ytterligare stärka konkurrenskraften.



Lantmännen Unibake har ett av världens största brödsortiment. Här finns bröd för alla smaker och tillfällen.

Utmaningar under året

2019 har också medfört också en del utmaningar. Den polska marknaden står inför ökad konkurrens och i Ryssland bromsades tillväxten tillfälligt efter en extraordinärt hög tillväxt 2018 främst drivet av fotbolls-VM. Omfattande åtgärdsplaner ►►



Lantmännen Unibake, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	12 853	11 587
Medelantal anställda	5 311	5 206
varav kvinnor/män, %	42/58	41/59

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning.

Lantmännen Unibakes varumärken





”

Vi håller vad vi lovar! Lantmännen Unibake ska leverera produkter och tjänster som tillfredsställer kundens och konsumentens nuvarande och framtida krav på produktsäkerhet, kvalitet och hållbarhet.

Med vårt breda och spännande sortiment av klassiska och innovativa bröd möter vi våra kunders behov av högkvalitativa bageriprodukter.



på båda marknaderna har gett goda resultat och visar på organisationens starka genomförandekultur.

Utmärkt resultat och prestation

Trots utmanande affärsförutsättningar har Lantmännen Unibake lyckats växa verksamheten på nästan alla sina geografiska marknader. Kärnverksamheterna i Sverige, Norge, Benelux och Storbritannien har överträffat den genomsnittliga marknadstillväxten medan Rumänien och Baltikum har utmärkt sig särskilt med god tillväxt. Nästan alla produktkategorier har bidragit till den totala tillväxten som är balanserad mellan restaurangbranschen och detaljhandelskanaler.

Väl förberedda för framtiden

Efter två hela år med drift av bageriet i Nowa Sól i Polen är inkörningsperioden över och driften fortsätter nu enligt plan. Tillsammans med Londerzeel i Belgien är bageriet en viktig spelare i det framtida Lantmännen Unibake.

Lantmännen Unibake fortsätter sin innovationsstrategi med fokus på synergier för produktutveckling i hela företaget. Strategin går ut på att rikta resurser mot de mest betydande marknadstrenderna och fånga upp projekt av global betydelse. Majoriteten av utvecklingen sker dock fortfarande lokalt.

Digitaliseringsarbetet fortsätter med en uppdaterad strategi, där ett antal projekt som ska bidra till tillväxt och kostnadseffektivitet har identifierats. Lantmännen Unibake har två digitala pilotprojekt i pipelinen – båda inriktade mot effektivare produktion.

Ledarskap

Lantmännen Unibake lägger stort fokus på ledarskapsutveckling. Alla 6 000 anställda har genom ett ledarskapsutvecklingsprogram med 40 internutbildare genomgått vidareutbildning i sitt dagliga arbete under 2019. Lantmännen Unibake har också lanserat ett internationellt utbildningsprogram för medarbetare i början av sin karriär.

Respekt, omtanke och förtroende samt ansvar från jord till bord

Hållbarhet står högt på agendan för Lantmännen Unibakes intressenter. Unibake är byggt på god affärssed i hela värdekedjan och strävar efter högsta möjliga standard genom att begränsa matavfall, minska klimatpåverkan och optimera varje steg från inköp av råvaror till distribution av färdiga varor.

Utsikter inför 2020

Lantmännen Unibake är väl positionerat för att fortsätta sin lönsamma tillväxtresa i en takt över marknadens genomsnitt. Storbritannien har lämnat EU utan att ett nytt handelsavtal är på plats. Effekten av Brexit är svårbedömd och kan påverka den brittiska verksamheten men en omfattande åtgärdsplan finns på plats.



Division Livsmedel

Lantmännen Cerealia

Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och marknadsför spannmålsbaserade produkter såsom mjöl, gryn, musli, granola, pasta, pannkakor och knäckebröd, ett vegetariskt sortiment av baljväxter, fröer, matgryn och grönsaker, samt färdiglagade rätter.

Lantmännen Cerealias verksamhet bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Ukraina och Ryssland med försäljning på de nordiska marknaderna via dagligvaruhandeln, foodservice-sektorn, samt B2B-verksamhet. Lantmännen Cerealia har även betydande export, främst av knäckebröds- och frukostprodukter, till ett 30-tal länder över hela världen.

Omvärld

Konsumenttrenderna i Norden är fortsatt fokuserade på hälsa, bekvämlighet och hållbarhet. Klimatdiskussioner lyfter livsmedel som ett område där konsumenten kan göra skillnad. Hälsa och hållbarhet kopplas ofta samman med ett tydligt skifte mot mer vegetarisk kost och fokus på ursprung ökar.

Under året har Lantmännen Cerealia genomfört konsumentstudier om attityder och köpbeteenden kring livsmedelsinköp i Sverige och Norge.

Flera av Cerealias varumärken uppfattas som hållbara, och både GoGreen och AXA behöll sina topp 10-positioner i kategorin Livsmedel i mätningen Sustainable Brand Index.

Det pågår ett kanalskifte inom livsmedelsbranschen, där allt fler äter på restaurang, handlar livsmedel på nätet eller köper mer specialiserade livsmedel i fackhandeln. Gränsen mellan dagligvaruhandel och restaurangsektorn suddas ut alltmer i takt med att konsumtionsmönster ändras.

Marknad och marknadsutveckling

De nordiska marknaderna kännetecknas av fortsatt hård konkurrens, särskilt från handelns egna varumärken. För att möta detta fortsätter arbetet med att vässa sortimentet och fokusera på kvalitativa erbjudanden inom kärnkategorier.



Fokus på ursprung ökar på framförallt den svenska marknaden, där drivande faktorer är både hållbarhet och engagemang för det svenska jordbruket.

Lantmännen Cerealia, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	4 419	4 139
Medelantal anställda	1 383	1 361
varav kvinnor/män, %	41/59	42/58

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning.

Lantmännen Cerealias varumärken





Den svaga skörden 2018 resulterade i högre spannmålspriser och kvalitetsutmaningar som påverkade Cerealia. Vi ser trots detta en stabil utveckling på den svenska marknaden. Efterfrågan på havreprodukter har fortsatt att öka, och Cerealia har under året ökat sina marknadsandelar både på den svenska och norska marknaden.

Under hösten lanserade AXA en ny frukostflinga som togs emot väl av kunderna på den svenska och norska marknaden.

Verksamheten i övriga Norden har utvecklats väl med vissa utmaningar i Norge. Gooh har lyckats mycket väl under året. I Finland ser vi en vikande trend i knäckebrödskonsumtion, där vi är marknadsledande med lokala varumärken. Försäljningen av frukostprodukter på den finska marknaden visar hög tillväxt. Under året har FINN CRISP Snacks lanserats och tagits emot mycket väl av både kunder och konsumenter. B2B-affären inom framförallt mjöl utvecklas stabilt.

Verksamheten utanför Norden uppvisar god utveckling, och verksamheterna i både Ukraina och Ryssland kännetecknades av stark tillväxt. Vår globala exportaffär av knäckebröds- och frukostprodukter växer; framförallt till Kina där vi är verksamma med varumärket AXA.

Lantmännen Cerealia har under året genomfört stora förändringar i den nordiska verksamheten i syfte att öka effektiviteten och uppnå långsiktig lönsamhet. Produktportföljen har reducerats för att ge förutsättningar för ett tydligt och attraktivt erbjudande mot kund. En förenklad och landsbaserad organisationsstruktur har ersatt den tidigare mer centraliserade strukturen. Med starka lokala ledningsgrupper ökar förmågan att styra och leda verksamheten utifrån de förutsättningar som gäller i respektive land.

Användandet av engångsplast har setts över och ett långsiktigt arbete har påbörjats för att reducera engångsplast i verksamheten. Under året har sträckfilmsplasten på två av Cerealias anläggningar bytts ut mot en ny, tåligare variant vilket drastiskt minskat behovet av plast. Lantmännen har under året vidareutvecklat odlingsprogrammet Klimat&Natur med fler åtgärder för biologisk mångfald och ytterligare minskning av klimatpåverkan. Cerealia erbjuder mjöl från odlingsprogrammet till kunder och konsumenter. Programmet vidgas från vete och råg till att också omfatta havre. Läs mer på [sid 25](#).

Utsikter inför 2020

Lantmännen Cerealia fortsätter sitt arbete med att förbättra lönsamheten och tillgodose kunders och konsumenters behov av högkvalitativa livsmedel som bidrar positivt till en hållbar utveckling.

Det genomgripande förändringsprogrammet fortsätter med fokus på att etablera nya processer och arbetssätt som sjösattes under 2019. Målet är att dessa positiva förändringar ska rota sig i organisationen och leda till ytterligare effektivisering framöver.



”

Konsumenttrender i Norden är fortsatt fokuserade kring hälsa, klimat, bekvämlighet och hållbarhet. Det sker en tydlig övergång mot mer vegetarisk kost, där motiven är både miljömässiga och hälsomässiga.

Genom att Lantmännen har verksamheter i hela värdekedjan från jord till bord kan vi ta ansvar för produktens ursprung, innehåll och kvalitet. Det är vi stolta över!

Affärsområde Swecon

Swecon är partner till Volvo Construction Equipment och återförsäljare av maskiner för bygg- och anläggningsbranschen. Swecon erbjuder ett brett sortiment av anläggningsmaskiner, utrustning, reservdelar, service och support. Swecon tillhandahåller även utbildningar. Affärsområdet svarar för 17 procent av koncernens omsättning.





Stark maskinförsäljning och hög efterfrågan

Omvärld och marknad

Swecons alla marknader har uppvisat fortsatt god tillväxt under året, tack vare högkonjunkturen inom bygg och anläggning och stora satsningar som görs på infrastruktur.

Ökande maskinpopulation i kombination med ett högre nyttjande av maskiner har inneburit ett större behov av service och reservdelstillgänglighet på alla geografiska områden. Swecons personalstyrka har fortsatt att öka, framförallt med servicetekniker i Sverige och Tyskland.

Den svenska marknaden är kvar på en hög nivå, och försäljningen var i linje med förra årets rekordnivåer. Den tyska marknaden har fortsatt att öka och försäljningen har stigit.

Antalet användare av vår digitala kundtjänst, mySwecon, har ökat i Tyskland och Sverige. Kundundersökningar visar att verktyget är mycket uppskattat. Fler funktioner och tjänster implementeras löpande i portalen för att öka användbarheten.

Det är fortsatt brist på kompetens inom bygg och anläggning, och för Swecons del är det störst efterfrågan på servicetekniker. Ett stort antal rekryteringsåtgärder pågår på våra olika marknader.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Viktiga hållbarhetsaspekter är energieffektiva, högkvalitativa och säkra maskiner som bidrar till hållbar utveckling, säker arbetsmiljö samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer. Swecon arbetar med att kartlägga klimatutsläpp och tar nu

fram en klimatstrategi. Swecon har också en löpande dialog med fastighetsbolagen kring energieffektivisering. Volvo CE satsar på elektrifiering, men även hybrid och alternativa bränslen kommer att spela stor roll.

Vi arbetar aktivt med att höja medvetenheten hos medarbetarna om att alltid arbeta säkert samt förbättra säkerhetskulturen. Under 2020 lanseras safe@swecon, med syfte att involvera hela organisationen för att skapa en säkrare arbetsplats.

Utsikter inför 2020

Efterfrågan på nya maskiner bedöms minska under 2020, dock finns möjligheter för servicemarknaden att fortsätta växa. Ambitionen är att öka antalet uppkopplade maskiner för att säkerställa kontroll över maskinpopulationen. Utmaningen i branschen är fortsatt att rekrytera och behålla servicetekniker för att möta kundernas krav.

Swecon satsar fortsatt på digitalisering och tjänsten mySwecon, e-handel och gemensamma arbetssätt.

Volvo CE presenterade på mässan Bauma 2019 två elektriska maskinmodeller som kommer att lanseras under hösten 2020.

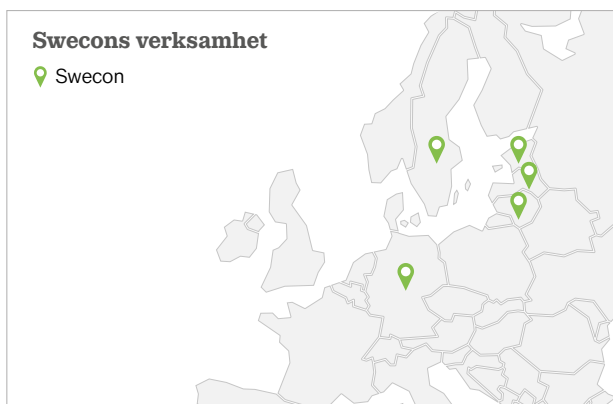
Under 2020 ska Swecon arbeta aktivt med att mäta och reducera koldioxidutsläppen i Sverige. Under 2020 görs även koldioxidmätningar av Swecon i Tyskland och ambitionen är att alla de länder vi är verksamma i inkluderas senast 2021.

Affärsområde Swecon, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	8 588	8 252
Rörelseresultat, MSEK	514	440
Rörelsemarginal, %	6,0	5,3
Avkastning på operativt kapital, %	37,4	104,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	939	405
Medelantal anställda	1 198	1 119
varav kvinnor/män, %	11/89	11/89
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	13/87	13/87
Sjukfrånvaro, %	4,2	4,4
Koldioxidutsläpp, tusen ton ²⁾	-	-

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

²⁾ Swecon omfattas inte av mätningen av klimatutsläpp, se [↗](#) sid 158.

Exkl. jämförelsestörande poster	2019	2018
Rörelseresultat, MSEK	514	440
Rörelsemarginal, %	6,0	5,3
Avkastning på operativt kapital, %	37,4	104,6



Varumärken



Verksamheten

Sverige

Efterfrågan på nya maskiner har minskat under 2019, men är ändå kvar på historiskt hög nivå. Det finns signaler på en vikande konjunktur, men de satsningar som görs på infrastruktur bidrar positivt. Gruvsektorn har ökat i aktivitet under året vilket bidragit till en positiv förändring i produktmixen med fler större maskiner. Vi har under året genomfört en kartläggning av den befintliga maskinpopulationen, med ambitionen att arbeta mer proaktivt med riktade erbjudanden. Ett mål i detta arbete är att öka antalet uppkopplade maskiner och att ge våra kunder stöd i syfte att öka deras lönsamhet.

Swecon har flera initiativ för att få upp intresset för branschen för att kunna attrahera och behålla kompetens.

Tillsammans med Lantmännen Maskin och Försvarsmakten har Swecon inlett ett samarbete kring kompetensförsörjning. Samarbetet ska underlätta att hitta och behålla medarbetare, samt ge anställda inom transportbranschen möjlighet att kunna kombinera sin karriär med ett engagemang inom Försvarsmakten. Swecon och Volvo CE har tillsammans skapat ett årligen återkommande ambassadörsprogram för att premiera utvalda tekniker från Swecon.



Swecon erbjuder begagnade reservdelar som komplement till nya originaldelar och utför även stora reparationer och renoveringar av äldre maskiner.

Vi fortsätter att leverera på ramavtalet med Försvarets materielverk som tecknades 2018, med leverans av upp till 50 nya hjullastare per år under en tvåårsperiod samt option på ytterligare två år. Avtalet omfattar även tekniskt systemstöd och support, samt reservdelar och servicetillgänglighet. En ny modern serviceanläggning i Göteborg öppnades i oktober.



Tyskland

Marknaden har ökat i volym och Swecon har förbättrat sin marknadsposition på tyngre hjullastare, grävmaskiner och dumprar. Försäljningen har under 2019 stigit inom alla områden: nya maskiner, uthyrning och begagnat samt reservdelar och service. Ett antal vunna stororder har gjort att volymerna har ökat, bland annat leveranser av ett 60-tal maskiner till ett stort uthyrningsföretag.

LEAN-programmet, som lanserades 2018, har införts fullt ut under 2019. Arbets sättet innebär bland annat processutveckling och förbättrat samarbete i värdekedjan.

Ett team av servicetekniker och reservdelsexpertter från bolaget har deltagit i en av Volvo CE anordnad global tävling och hamnade på en fjärdeplacering.

En ny serviceanläggning i Berlin har börjat planeras och kommer att stå färdig under andra halvan av 2020.

Baltikum

Det pågår en avmattning i Baltikum gällande bygg- och infrastrukturprojekt på grund av minskat statligt stöd. Även inom skogsindustrin ser vi en nedgång orsakad av lägre virkespriser. I Baltikum har marknaden för grävmaskiner fortsatt att växa fram till andra kvartalet, därefter har den stabiliserats på en historiskt hög nivå. Marknaden för bandgående grävmaskiner har fortsatt att öka under 2019 medan hjullastarmarknaden varit stabil. Uthyrningsmarknaden av maskiner har ökat.

I Lettland och Litauen har nya servicepunkter etablerats, där våra fältservicetekniker utgår ifrån.

Projektet Rail Baltica, en tågförbindelse mellan Tallinn och Berlin, kommer att medföra ökad försäljning och högre krav på tillgänglighet och service. Projektet är i projekterings- och upphandlingsfas och beräknas påverka vår marknad tidigast i slutet av 2020.

Rekryteringen av tekniker till Swecons nya anläggning i Tallinn har påbörjats och anläggningen beräknas tas i bruk under första kvartalet 2020.





”

**I Sverige är efterfrågan på nya maskiner
fortfarande på historiskt hög nivå.**

**För att attrahera och behålla medarbetare har Swecon inlett ett
samarbete med Försvarsmakten kring kompetensförsörjning.**

Affärsområde Fastigheter

I affärsområdet ingår Lantmännen Fastigheter och Lantmännen Agrovärme. Lantmännen Fastigheter har interna och externa hyresgäster, och det primära uppdraget är att förse Lantmännen med ändamålsenliga fastigheter och lokaler. Bolaget optimerar avkastningen genom aktiv förvaltning och fastighetsbeståndet är koncentrerat till strategiska orter i Sverige. Lantmännen Agrovärmes uppdrag är att förse kunderna med miljöriktig värme och skapa värde genom effektiv drift och expansion. Affärsområdet står för 1 procent av Lantmännens omsättning.





Affärsområde Fastigheter

Fastighetsförvaltning och fjärrvärme

Lantmännen Fastigheter är ett av Sveriges större fastighetsbolag och förvaltar cirka 150 objekt med en total yta om cirka 1 200 000 m² på 80 orter. Fastighetsbeståndet är främst koncentrerat till orter där Lantmännen har egen verksamhet i Sverige och Finland.

Transaktioner och utvecklingsprojekt

Under 2019 har en fastighet förvärvats i direkt anslutning till Unibakes bageri i Örebro för att säkerställa yta för framtida expansion. Vidare har Swecons nya anläggning i Mölndal färdigställt och tagits i bruk. I Kuusankoski i sydöstra Finland har en fastighet förvärvats med Unibake som hyresgäst.

Lantmännen Fastigheter fortsätter sin satsning på samhällsfastigheter i det samägda bolaget Lanthem och mark har förvärvats i Tygelsjö där ett äldreboende och en livsmedelsaffär ska byggas med start 2020. I Malmö hamn kommer Lanthem förvärva byggrätter av Lantmännen Fastigheter för att bygga ett äldreboende. Arbete pågår med detaljplaner i Örebro och i Kävlinge.

Marknadsutveckling

Fastighetsmarknaden har varit fortsatt stark under 2019, särskilt transaktionsmarknaden där det funnits stort utländskt intresse. Transaktionsmarknaden omsätter runt 200 miljarder SEK, och stora nettoköpare är pensionsfonder, större noterade fastighetsbolag samt utländskt kapital.

Under året har det varit störst efterfrågan på logistikfastigheter samt kontor i större städer. Även bostadsbyggrätter i bra lägen har kommit tillbaka efter ett svagt år 2018. Efterfrågan på handelsfastigheter och mindre köpcentrum är lägre med högre avkastningskrav som följd.

Lantmännen Agrovärme

Lantmännen Agrovärme levererar fjärrvärme och färdig värme på 14 orter i mellersta och södra Sverige. Våra värmeverk levererar årligen cirka 130 GWh från lokala biobränslen. Lantmännen Agrovärme erbjuder flexibilitet i val av bränsle och har kompetens att utnyttja energiprodukter från jord- och skogsbruket för produktion av värme. Bolagets fjärrvärme har nästan 100 procent tillgänglighet till kunderna vilket är långt över genomsnittet och skapar trygghet. Under året har ett projekt drivits för att producera biokol vid värmeproduktion. Biokol har potential att bli en ny viktig kommersiell produkt inom jordförbättring men även som en koldioxidsänka. Lantmännen Agrovärme har under året påbörjat värmesamarbeten både internt och externt.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Viktiga hållbarhetsfrågor är energieffektiva fastigheter och hållbar värmeproduktion med låg klimatpåverkan, att framtidssäkra fastigheter för klimatförändringar samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.

Utsikter inför 2020

Lantmännen Fastigheter arbetar, via entreprenadavtal som tecknades i slutet av 2019, med exploateringen av hamnområdet intill Lantmännen Cerealias kvarn i Västra hamnen, Malmö, där bland annat en kontorsbyggnad kommer att uppföras. Vid färdigställandet kommer Lantmännen att hyra merparten av ytorna när man 2022 flyttar verksamheten från kontorsfastigheten Tre Skåne. I området planerar även Lanthem att bygga ett äldreboende och Veidekke cirka 40 lägenheter.

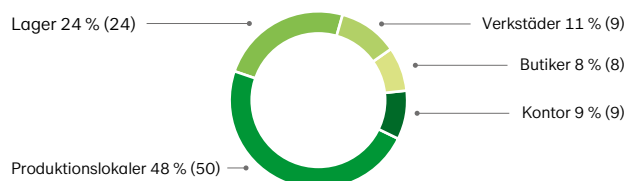
Lantmännen Agrovärme fokuserar fortsatt på förvärv och verksamhetsutveckling.

Affärsområde Fastigheter, nyckeltal	2019	2018
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	556	525
Rörelseresultat, MSEK	349	265
Rörelseresultat, just. fastighetsförsäljning, MSEK	223	213
Avkastning på operativt kapital, %	12,8	11,9
Avkastning på operativt kapital, exklusive fastighetsförsäljning, %	8,2	9,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	259	125
Medelantal anställda	46	46
varav kvinnor/män, %	38/62	42/58
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen	40/60	40/60
Sjukfrånvaro, %	0,5	1,0
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	4,8	4,2

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2019	2018
Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, MSEK	252	265
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	9,3	11,9

Affärsområde Fastigheter, ytfördelning



Internationella delägarskap

En viktig del av Lantmännens strategi Jord till Bord 2030 är att lönsamt utveckla strategiska portföljinnehav. Lantmännen är delägare i ett antal internationella bolag. Verksamheten bedrivs främst i Norden, Tyskland, Polen och de baltiska länderna. Delägarskapen ger Lantmännen förutsättningar att erbjuda kunderna i Sverige och på exportmarknaderna långsiktiga affärsrelationer med stabil leveranssäkerhet. Sverige är basen och Östersjöområdet är vår utökade hemmamarknad som plattform för fortsatta internationella satsningar.

Samarbeten skapar värde med ökad kraft

Delägarskap med DLG

För att stärka och utvidga existerande samarbete på det internationella lantbruksområdet har Lantmännen och det danska lantbruksföretaget DLG (Dansk Landbrugs Grovvarereselskab) tillsammans etablerat bolaget Lantmännen DLG International (LDI). Syftet med bolaget är 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.

HaGe Kiel Ägarandel 41 %

HaGe Kiel bedriver handel med spannmål, försäljning av insatsvaror till lantbruk och tillverkning och försäljning av foder. Hauptgenossenschaft Nord (HaGe Kiel) omsätter årligen cirka 2 miljarder EUR och har cirka 1 400 anställda. Lantmännen äger 41 procent av HaGe Kiel och DLG äger 54 procent. Verksamheten innefattar handel med spannmål samt försäljning av insatsvaror till jordbruket. HaGe Kiel har väl utvecklade logistikkedjor och hamnterminaler i Hamburg, Kiel och Rostock som förser marknaden med spannmål och oljeväxter både lokalt och internationellt. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Lantbruk.

Scandagra Group Ägarandel 50 %

Scandagra Group bedriver verksamhet i Baltikum. Koncernen omsätter årligen cirka 400 miljoner EUR och har cirka 350 anställda. Bolaget ägs till lika delar av Lantmännen och DLG. Verksamheten består av tre säljbolag; Scandagra Eesti, Scandagra Latvia och Scandagra Lietuva. 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 drygt 100 000 ton. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Lantbruk.

Scandagra Polska Ägarandel 50 %

Scandagra Polska bedriver handel med spannmål och insatsvaror på den polska lantbruksmarknaden och omsätter årligen drygt 500 miljoner PLN (drygt 100 miljoner EUR) samt har cirka 120 anställda. Bolaget ägs till lika delar av Lantmännen och DLG. Scandagra Polska är en av många handelsaktörer på den stora och fragmenterade polska marknaden. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Lantbruk.



Övriga delägarskap

Scandbio Ägarandel 50 %

Scandbio är Sveriges största träbränsleföretag och säljer 100 procent förnybar energi i form av värmepellet, träpulver, briketter, loggs samt stallpellets. Produkterna tillverkas genom restprodukter från sågverksindustrin. Bolaget omsätter årligen cirka 1 miljard SEK och har cirka 150 anställda. Scandbio har en stark ställning på den svenska marknaden och i Östersjöregionen. Lantmännen och Neova äger 50 procent vardera av bolaget. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Energi.

Viking Malt Ägarandel 37,5 %

Viking Malt förädlar spannmål och levererar cirka 600 000 ton malt på årsbasis till bryggerier och destillerier i Nord-europa och till ett antal kunder i övriga världen. Viking Malt producerar malt i Finland, Sverige, Danmark, Polen och Litauen. Bolaget omsätter på årsbasis cirka 250 miljoner EUR och har cirka 240 anställda. Lantmännen äger 37,5 procent av bolaget, resterande del ägs av det finska bolaget Polttimo. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Livsmedel.

Årsredovisning

Förvaltningsberättelse	61	Not 25	Avsättningar för pensioner	120
		Not 26	Övriga avsättningar	122
Koncernen	71	Not 27	Övriga långfristiga skulder	122
Nettoomsättning och resultat	71	Not 28	Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	122
Resultaträkning, Rapport över totalresultat	72	Not 29	Leasing - leasetagare	122
Utveckling per affär	73	Not 30	Leasing - leasegivare	123
Balansräkning	77	Not 31	Transaktioner med närstående	124
Kassaflödesanalys	79	Not 32	Statliga stöd	124
Förändringar i eget kapital	81	Not 33	Förvärv och avyttringar	124
		Not 34	Ställda säkerheter och eventualförpliktelser	126
		Not 35	Noter till kassaflödesanalysen	126
Moderföretaget	82			
Resultaträkning, Rapport över totalresultat	83	Moderföretagets noter	127	
Balansräkning	84	Not 36	Intäkternas fördelning	127
Kassaflödesanalys	85	Not 37	Arvode och kostnadsersättning till revisorer	127
Förändringar i eget kapital	86	Not 38	Rörelseresultatet	127
Koncernens noter	87	Not 39	Resultat från andelar i koncernföretag och joint venture/intresseföretag	127
Not 1 Redovisningsprinciper	87	Not 40	Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	127
Not 2 Viktiga händelser efter periodens utgång	95	Not 41	Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	127
Not 3 Viktiga bedömningar och antaganden av redovisningsändamål	95	Not 42	Skatter	128
Not 4 Segmentsredovisning	96	Not 43	Immateriella anläggningstillgångar	129
Not 5 Intäkternas fördelning	99	Not 44	Materiella anläggningstillgångar	129
Not 6 Anställda och personalkostnader	99	Not 45	Förvaltningsfastigheter	130
Not 7 Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	102	Not 46	Andelar i koncernföretag	130
Not 8 Arvode och kostnadsersättning till revisorer	102	Not 47	Varulager	132
Not 9 Finansiella intäkter och kostnader	103	Not 48	Kundfordringar	132
Not 10 Jämförelsestörande poster	103	Not 49	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	132
Not 11 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	104	Not 50	Eget kapital	132
Not 12 Skatter	104	Not 51	Övriga bokslutsdispositioner och obeskattade reserver	132
Not 13 Materiella anläggningstillgångar	106	Not 52	Avsättningar för pensioner	132
Not 14 Förvaltningsfastigheter	107	Not 53	Övriga avsättningar	133
Not 15 Immateriella anläggningstillgångar	108	Not 54	Kortfristiga räntebärande skulder	133
Not 16 Placeringar redovisade enligt kapitalandelsmetoden	109	Not 55	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	133
Not 17 Finansiella anläggningstillgångar	111	Not 56	Finansiella instrument	134
Not 18 Övriga anläggningstillgångar	112	Not 57	Ställda säkerheter och eventualförpliktelser	135
Not 19 Varulager	112			
Not 20 Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	112	Yttrande i enlighet med 13 kap. 6 § lag (2018:672) om ekonomiska föreningar	136	
Not 21 Kortfristiga räntebärande tillgångar och likvida medel	112	Revisionsberättelse	137	
Not 22 Eget kapital	113	Beskrivning av finansiella nyckeltal	140	
Not 23 Räntebärande skulder	114			
Not 24 Finansiella instrument och finansiell riskhantering	114			



Förvaltningsberättelse 2019

Styrelsen och verkställande direktören för Lantmännen ek för, org.nr. 769605-2856, avger härmed årsredovisning för verksamhetsåret 2019. Moderföretagets och koncernens resultat och ekonomiska ställning framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande kommentarer och noter.

Från och med 1 januari 2019 tillämpar Lantmännen den nya redovisningsstandardens IFRS 16 Leasingavtal. Jämförelsetalen för 2018 har i enlighet med den tillämpade övergångsmetoden inte räknats om. Ytterligare information om övergången till IFRS 16 framgår av Not 1 på [sid 87](#).

Koncernen i korthet

- **Nettoomsättningen** för koncernen uppgick till 48 523 MSEK (43 962), en ökning med 10 procent. Den organiska tillväxten uppgick till 7 procent, valutaomräkningseffekter till 2 procent och förvärvade och avyttrade verksamheter förklarar resterande del av ökningen.
- **Rörelseresultatet** uppgick till 1 983 MSEK (1 443) och justerat för jämförelsestörande poster till 2 087 MSEK (1 580).
- **Resultatet efter finansiella poster** uppgick till 1 773 MSEK (1 250) och justerat för jämförelsestörande poster till 1 877 MSEK (1 387).
- **Årets resultat efter skatt** uppgick till 1 551 MSEK (1 182).
- **Investeringarna** uppgick till 2 201 MSEK (1 825).
- **Kassaflödet före finansieringsverksamheten** uppgick till 1 837 MSEK (-824).
- **Styrelsen** föreslår utdelning i form av återbäring och efterlikvid på 205 MSEK (157), insatsutdelning på 237 MSEK (213) och insatsemmission på 288 MSEK (250).

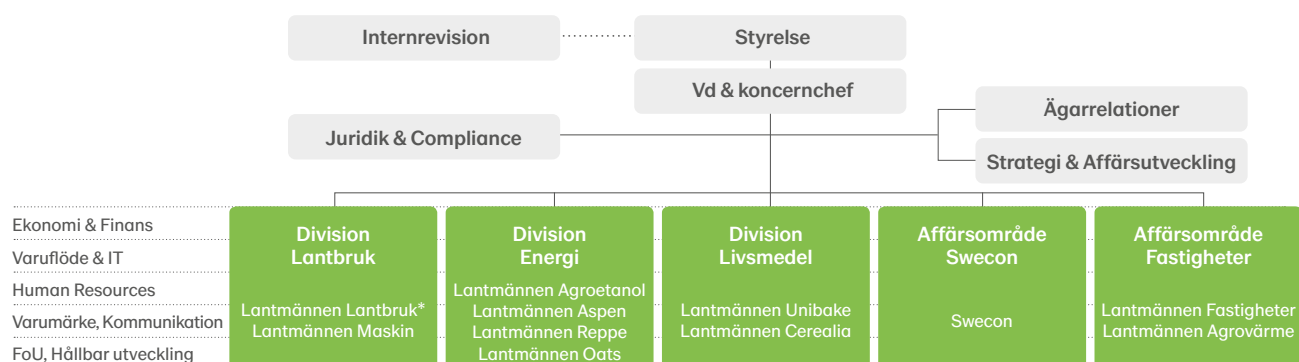
Beskrivning av finansiella nyckeltal [→ se sid 140](#).



Koncernens verksamhet och organisation

Lantmännen är ett lantbrukskooperativ och norra Europas ledande aktör inom lantbruk, maskin, bioenergi och livsmedel. Lantmännen förädlar åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt från jord till bord och är en del av matkonsumenternas vardag. Koncernen är uppdelad i tre divisioner: division Lantbruk, division Energi och division Livsmedel samt affärsområde Swecon och affärsområde Fastigheter. Lantmännen ägs av 20 000 svenska lantbrukare som också är medlemmar, affärspartners och viktiga kunder.

Lantmännens organisation



* Lantmännen Lantbruk Sverige och internationella verksamheter.

Division Lantbruk 21 841 MSEK¹⁾

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet och utvecklar och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Divisionen är verksam både i Sverige och internationellt och står för 42 procent av Lantmännens omsättning. Divisionen ansvarar för Lantmännens delägarskap i den tyska koncernen HaGe Kiel, Scandagra Group i Baltikum och Scandagra Polska i Polen.

Lantmännen Lantbruk Sverige erbjuder ett brett produktsortiment till lantbrukare inom växtodling och animalieproduktion och är en stor aktör på spannmålsmarknaden genom inköp av spannmål, oljevaxter, trindsäd och frö som säljs vidare till spannmålshandlare samt svensk och internationell industri.

Lantmännen Kraft är Sveriges och en av Nordens största leverantörer av hästfoder med marknad även i övriga Europa.

Lantmännen Lantbruk Finland består av *Lantmännen Agro Oy* och *Lantmännen Feed Oy*. *Lantmännen Agro* arbetar genom ett 40-tal fristående Lantmännenprofilerade återförsäljare som tillhandahåller insatsvaror för växtodling, foder samt reservdelar och redskap. Bolaget handlar också med spannmål på den finska marknaden. Genom foderaffären *Lantmännen Feed* drivs produktion och försäljning av foder till lantbruksdjur och hästar.

Lantmännen Agro A/S huvudsakliga uppgift är inköp av spannmål i Danmark och säljer betydande kvantiteter av gödsel.

Lantmännen SW Seed BV bedriver växtförädling av rågvetete och potatis på förädlingsstationen i Emmeloord i Nederländerna.

Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och reservdelar samt erbjuder service i Sverige. Lantmännen Maskin erbjuder starka varumärken som Valtra, Fendt, Kuhn och Väderstad, samt ansvarar för import och marknadssupport för varumärket Massey Ferguson i Sverige.

¹⁾ Nettoomsättning



Division Energi 3 741 MSEK¹⁾

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter och svarar för 7 procent av koncernens omsättning. Divisionens bolag tillverkar och marknadsför hållbart etanolbränsle, proteinfoder, koldioxid, stärkelseprodukter, gluten, vodka, betaglukan, alkylatbensin, smörjmedel och kemiska produkter. Divisionen ansvarar för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Scandbio* som är Sveriges största företag inom fasta förädlade trädbränslen. Division Energi består av:

Lantmännen Agroetanol; ett storskaligt bioraffinaderi med spannmål som huvudsaklig råvara. Bolaget förädlar den förnybara råvaran till produkter som kan ersätta fossila eller andra icke hållbara produkter.

Lantmännen Aspen; innefattar varumärkena Aspen, Marline och Agro Oil. Företaget tillverkar och marknadsför bland annat Aspen och Marlins alkylatbensin samt Agro Oils högkvalitativa smörjmedel och kemiska produkter.

Lantmännen Reppe; en av Sveriges äldsta industrier som skapar värde av vete genom förädling till vetegluten, vodka, stärkelseprodukter och foderråvara.

Lantmännen Oats skapar värde av havre genom förädling till betaglukan och havreprotein

Division Livsmedel 16 867 MSEK¹⁾

Division Livsmedel förädlar spannmål och andra råvaror från åkermarken och producerar bland annat mjöl, bröd, frukostprodukter, pasta och färdiglagade måltider. Lantmännens gröna grodd, som återfinns på produktförpackningarna, står för ansvarsfullt producerad mat. Livsmedelsdivisionen erbjuder "Bra mat" till kunder inom bland annat dagligvaror, food service och livsmedelsindustrin. Divisionen svarar för 33 procent av koncernens omsättning. Divisionen har många välkända varumärken såsom Kungsörnen, AXA, START, Bonjour, Hatting, Korvbrödsbagarn, Schulstad, FINN CRISP, Vaasan, GoGreen och Gooh.



Lantmännen Unibake är en av Europas största bagerikoncernen med 37 bagerier i 16 länder. Företaget erbjuder frysta och färska bageriprodukter till dagligvaruhandeln och restaurangmarknaden i mer än 60 länder över hela världen.

Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och marknadsför spannmålsbaserade produkter såsom mjöl, gryn, musli, granola, pasta, pannkakor och knäckebröd, ett vegetariskt sortiment av baljväxter, fröer, matgryn och grönsaker, samt färdiglagade rätter.

Affärsområde Swecon **8 588 MSEK¹⁾**

Swecon är partner till Volvo Construction Equipment och återförsäljare av maskiner för bygg- och anläggningsbranschen i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland samt Litauen. Swecon erbjuder ett brett sortiment av anläggningsmaskiner, utrustning, reservdelar, service och support.

Produktsortimentet omfattar hjullastare, grävmaskiner, dumprar, tipptruckar och väganläggningsmaskiner. Swecon tillhandahåller även utbildningar och affärsområdet svarar för 17 procent av koncernens omsättning.

Affärsområde Fastigheter **556 MSEK¹⁾**

I affärsområdet ingår Lantmännen Fastigheter och Lantmännen Agrovärme. Lantmännen Fastigheter har både interna och externa hyresgäster, och det primära uppdraget är att förse Lantmännenkoncernen med ändamålsenliga fastigheter och lokaler. Lantmännen Agrovärms uppdrag är att förse kunderna med miljöriktig värme och skapa värde genom effektivisering, klok drift och expansion. Affärsområdet står för 1 procent av Lantmännens omsättning.

Långsiktiga finansiella mål och målpuppfyllning

Lantmännen definierar det övergripande lönsamhetsmålet som avkastning på eget kapital uppgående till 8 procent. Avkastning på eget kapital uppgick till 9,1 procent (7,6) under 2019 och justerat för jämförelsestörande poster till 9,7 procent (8,2).

¹⁾ Nettoomsättning



Lantmännens soliditetsmål är en soliditet på minst 40 procent. Vid utgången av 2019 uppgick soliditeten till 42,5 procent (43,2). Exklusive IFRS 16 uppgick soliditeten till 45 procent.

Förändringar i koncernstrukturen 2019

I januari förvärvades det australiska bageriföretaget *Bakery Du Jour* (namnändrat till *Lantmännen Unibake Australia*). Företaget omsätter drygt 200 MSEK på årsbasis och har 90 anställda.

Division Energi förvärvade det brittiska bolaget *Tate & Lyles* havreverksamhet i Kimstad genom förvärv av fastighet, kvarn och anläggningstillgångar. Verksamheten omsätter cirka 50 MSEK på årsbasis och kompletterar Lantmännens befintliga verksamhet inom värmebehandlad havre. Cirka 35 medarbetare omfattades av förvärvet.

I juli avyttrades innehavet i intressebolaget *Akershus Traktor AS*.

Lantmännens ordinarie föreningsstämma

Vid Lantmännens ordinarie föreningsstämma i maj beslutades att Lantmännens koncernstyrelse skall bestå av nio stämvalda ledamöter samt arbetstagarrepresentanter.

Stämman beslutade om omval av Per Lindahl, Hans Wallemyr, Johan Mattsson, Gunilla Aschan och Henrik Wahlberg. Beslut togs även om nyval av styrelseledamöterna Johan Bygge och Per Wijkander, enligt valberedningens förslag.

Övriga medlemmar i styrelsen var Sonat Burman-Olsson och Ove Gustafsson. Ulf Gundemark hade tidigare meddelat att han inte stod till valberedningens förfogande.

Beslut fattades om insatsutdelning och insatsemision som tillsammans med återbäring och efterlikvid uppgår till 620 MSEK i utdelning till medlemmarna.

Övriga viktiga händelser 2019

I februari utbetalades cirka 55 MSEK till medlemmarna, som den andra delen av Lantmännens åtgärds paket på 220 MSEK.



Lantmännen är Sveriges tredje mest hållbara varumärke visar SBI:s stora hållbarhetsundersökning 2019. I livsmedelskategorin kom Lantmännen på andra plats.

Lantmännen öppnade en ny spannmålsanläggning i Hargshamn i maj. Lantmännens satsning på en spannmålsanläggning i regionen är viktig för lantbruket i Uppland/Mälardalen och för svensk export av spannmål.

HK Scan genomförde i juni en nyemission. Lantmännen, som äger cirka 6 procent av aktierna med drygt 10 procent av rösterna i HK Scan, deltog i emissionen med 73 MSEK för att bibehålla sin andel av rösterna.

Lantmännen och Yara lanserade i september ett pilotprojekt med ambitionen att skapa världens första fossilfria livsmedelskedja. Genom samarbetet kommer man att kunna erbjuda konsumenter mer hållbara livsmedel och därmed minska klimatpåverkan.

Ulf Zenk, Lantmännens ekonomi- och finansdirektör, lämnade Lantmännen den 4 oktober 2019. Michael Sigsfors, chefscontroller, var från och med 7 oktober även tillförordnad ekonomi- och finansdirektör, fram till den 3 februari 2020 då Christian Johansson tillträdde rollen som ekonomi- och finansdirektör.

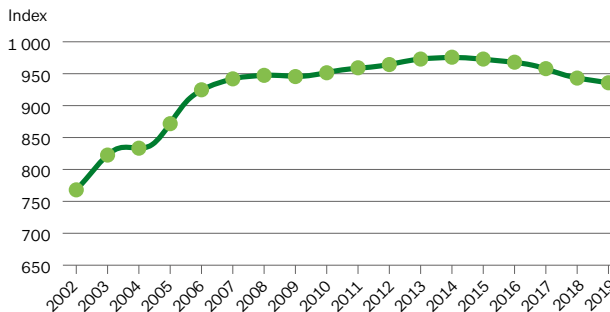
Under året minskade Lantmännens medlemsantal med cirka 5 000 medlemmar, främst som en effekt av ändrade stadgar till följd av slutsatser i Lantmännens ägardialog 2017. Ändringen, som beslutades på Lantmännens föreningsstämma 2018, innebär att man som medlem måste ha en genomsnittlig omsättning på minst 10 000 SEK per år under fem års tid.

Lantmännens rapport "Framtidens jordbruk" presenterades. Rapporten visar vägen mot ett än mer hållbart svenskt jordbruk.

Under december deltog Lantmännen i intressebolaget HaGe Kiels nyemission med 127 MSEK.

Lantmännens program för förlagsandelar som startade 2015 löpte ut i december och 250 MSEK återbetalades till investerarna. Nya förlagsandelar till ett värde på 250 MSEK emitterades i januari 2020.

Säkerhetsnivå anläggningar



Grafen visar genomsnittsbedömning vid årliga skadeförebyggande besiktningar av Lantmännens anläggningar. Kurvans något nedåtgående trend beror på höjda krav på tekniskt skydd som sprinkler och brandlarm.

Risker och riskhantering

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. En risk kan uppkomma genom felaktig hantering eller händelser och beslut utanför Lantmännens kontroll. En korrekt hanterad risk kan leda till ökade möjligheter och värdeskapande medan en felaktigt hanterad risk kan innebära skador för verksamheten. Risker identifieras, värderas och rapporteras årligen i Lantmännens strategi- och affärsplaneringsprocess.

Strategiska risker

De strategiska riskerna är kopplade till affärsutveckling, långsiktig planering samt Lantmännens varumärke. De viktigaste strategiska riskerna handlar om anpassning av verksamheten, ändamålsenlig affärsutveckling samt att leva upp till Lantmännens varumärkeslöfte utifrån omvärldsrisker, framförallt förändringar av konjunktur, trender (till exempel digitalisering, ekologiska produkter och mattrender) konkurrens, klimat och positionering av de övergripande varumärkena, samt politiska beslut och förändringar i regelverk på de marknader där Lantmännen är verksamma. Det säkerhetspolitiska läget i omvärlden kan påverka föreningens verksamhet, resultat, finansiella ställning och framtidsutsikter.



Lantmännens koncernledning säkerställer de strategiska risknivåerna med koncernstyrelsen. De strategiska riskerna värderas inom ramen för koncernstyrelsen årliga strategiska process och i samband med viktiga affärsbeslut.

Operativa risker

Operativa risker är en del av divisionernas och affärsområdenas dagliga verksamhet, till exempel handhavandefel gällande kvalitet och säkerhet, risker kring IT-säkerhet och drift, efterlevnad av lagar och förordningar samt risker kring finansiell rapportering och intern kontroll. Lantmännen arbetar för att kontrollera och minska riskerna. Operativa risker styrs genom policyer och riktlinjer, hanteras i interna processer, program och i enlighet med rutiner. Uppföljningen sker inom processen, genom till exempel interna kontroller, extern kontroll och revision, annan intern uppföljning och återrapportering till ledning.

Ett stort antal av de operativa riskerna hanteras med försäkringar hos Lantmännens försäkringsbolag Dirual, och ett antal publika försäkringsbolag med god kreditvärdighet.

Kvalitetsrisker hanteras genom Lantmännens omfattande program för produktkvalitet och produktsäkerhet.

Som en riskförebyggande åtgärd besiktigas årligen ett 60-tal anläggningar med utgångspunkt från *Lantmännens Riktlinjer för Skydd och Säkerhet*. Syftet är att identifiera och få kontroll över risker som i förlängningen räddar liv och undviker personskador, samt att skydda Lantmännens egendom och resultat. Dessa besiktningar resulterar i rekommendations- och besiktningrapporter med åtgärdslistor för att jobba skadeförebyggande och ytterligare höja säkerhet och riskkvalitet, minska kostnader för försäkringsbara risker, och förhindra avbrott i verksamheterna.

Finansiella risker

Lantmännen är exponerat för finansiella risker som kan medföra fluktuationer i resultat, kassaflöde och balansräkningens poster. Riskhanteringen beskrivs i Lantmännens finanspolicy som är Lantmännens övergripande styrdokument för finansiella risker och beslutas årligen av styrelsen. Avrapportering

kring aktuella finansiella risker, efterlevnad av beslutade riskmandat och följsamhet mot finanspolicyen sker månatligen via en riskkommitté ledd av koncernens CFO som rapporteras regelbundet till koncernledning och koncernstyrelse.

För att säkerställa Lantmännens långsiktiga finansiering har avtal ingåtts med ett flertal banker och ett antal kapitalmarknadsprogram har etablerats.

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 och finansiering av Lantmännen.

Finansiella transaktioner med en finansiell eller kommersiell motpart är behäftade med kreditrisk och denna risk minimeras till exempel genom kreditkontroll av kunder och en god spridning av kunder över flera olika segment och marknader. Vid sällsynta fall används också kreditförsäkringar. 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 internt till Lantmännens industrier och till externa kunder. Handeln med spannmål sker både med fysiska varor samt med finansiella instrument vilka kan förändras i värde och även innebära motpartsrisker.

Riskhanteringsprocessen

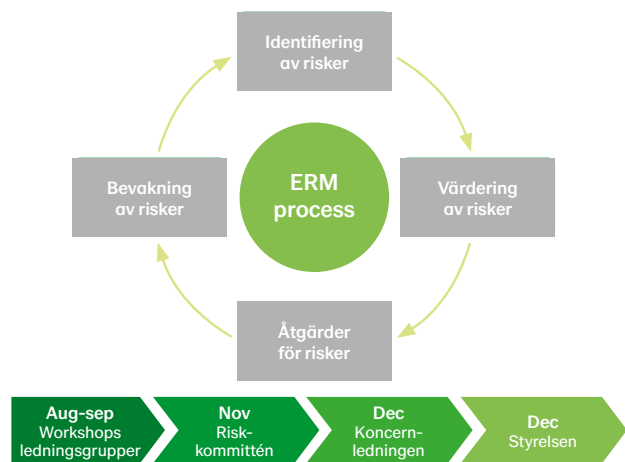
Riskhanteringsprocessen är etablerad som en årlig koncernövergripande ERM-process (Enterprise Risk Management) som inkluderar funktionerna Group Risk Management, Group Compliance, Hållbar utveckling, Hälsa och Säkerhet, Informations- och IT-säkerhet samt Internrevision.

Respektive verksamhets risker identifieras och värderas utifrån effekten på resultat, rykte och människor och riskåtgärder etableras genom workshops med respektive ledningsgrupp. Koncernens risker aggregeras slutligen och de största identifierade riskerna behandlas i Riskkommittén, koncernledningen och beslutas av koncernstyrelsen. Detta arbete ligger

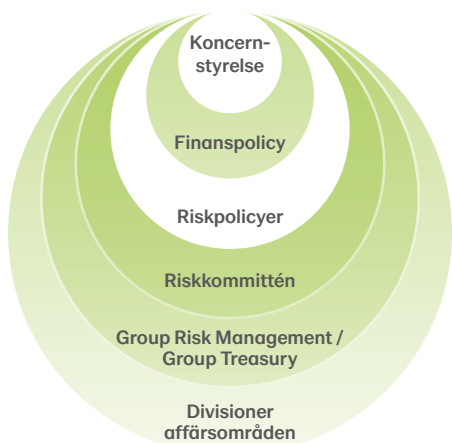


till grund för Lantmännens riskhantering och riskidentifiering. Affärsansvariga ansvarar för implementering av riskarbetet i den dagliga verksamheten och riskidentifiering, riskhantering och kontinuitetsplanering är viktiga delar av varje chefs ansvar.

Riskhanteringsprocess



Finansiell riskhantering och styrning



Hållbar affärsutveckling

Hållbar affärsutveckling är central för Lantmännens koncernstrategi och har fokus på åkermarkens resurser i spannmålens värdekedja. Arbetet med hållbar affärsutveckling är ett svar på och del av hanteringen av strategiska och operativa risker. Tillsammans med kunder och leverantörer finns potential att väsentligt minska påverkan på miljö och naturresurser, och samtidigt generera lönsam tillväxt från nya och befintliga affärer som svarar mot omvärldens och marknadens behov av ansvarsfullt producerade livsmedel, bioenergi och biobaserade material. Under året vidareutvecklade Lantmännen satsningen på odlingsprogrammet Klimat&Natur som bidrar till lägre klimatpåverkan och biologisk mångfald. Ett annat exempel är satsningen på svenskodlade bönor och durumvete från Gotland som blir till pasta. Lantmännen Agroetanols utveckling av etanol med hög klimatnytta producerad på spannmål men även på restprodukter från livsmedelsindustrin är andra exempel. Lantmännens strategi för det ekologiska erbjudandet är att utveckla och driva ekomarknaden i alla delar av värdekedjan och har som mål att fördubbla handeln med ekologisk spannmål till 200 000 ton år 2020.

Lantmännens klimatarbete drivs mot mål om minskning av koldioxidutsläpp med 40 procent från 2015-2020 för egen produktion samt minskning av utsläpp från köpta transporter med 70 procent från 2009-2030. Målen har fokus på fossilfri produktion och transporter, fortsatt energieffektivisering samt investeringar och åtgärder för minskad klimatpåverkan i hela värdekedjan. Lantmännen har ett nytt mål för hållbar primärproduktion med halverad klimatpåverkan var tionde år för att nå klimatneutralitet 2050. Ambitionen är att ta ledarskap för att driva utvecklingen genom forskningsverksamhet, påverkansagenda och affärsutveckling. Lantmännen ser partnerskap och samverkan som avgörande för att hitta lösningar för framtidens jordbruk.

Säkerställa ansvar och hållbara affärer

Lantmännens styrelse är ytterst ansvarig för Lantmännens uppförandekod och dess implementering samt att affärerna



utvecklas i hållbar riktning. Ansvar och hållbar affärsutveckling är en del av strategisk verksamhetsplanering som beslutas och följs upp i såväl koncernledning som styrelse.

Lantmännens uppförandekod beskriver hur Lantmännen ska uppträda och fatta beslut för att ta ansvar ur miljömässigt, socialt och affärsetiskt perspektiv. Koden beskriver också hur vi arbetar med våra produkter för en hållbar konsumtion och utveckling. Koden gäller för alla verksamheter och alla medarbetare utbildas i uppförandekoden. Beslut om uppdaterad uppförandekod togs av styrelsen 2019. Vid årsskiftet 2019/2020 hade 88 procent (90) av medarbetarna genomfört utbildningen i uppförandekoden. Uppförandekoden är en vägledning i agerande och beslut för medarbetare såväl som för styrelsemedlemmar och förtroendevalda i medlemsorganisationen samt för styrelseledamöter som representerar Lantmännen i delägda innehav. Koden gäller även i tillämpliga delar för leverantörer och samarbetspartners. Alla medarbetare kan rapportera eventuella avvikelser mot uppförandekoden via ett whistleblowingsystem.

Lantmännens uppförandekod utgör ett underlag vid utvärdering av potentiella förvärv och innehav. Vid förvärv av nya verksamheter är implementering av uppförandekoden en del i integrationsprocessen. Lantmännens CSR-råd (Corporate Social Responsibility) har ett övergripande ansvar för att organisationen har förutsättningar att implementera och följa upp uppförandekoden. I CSR-rådet ingår representanter från koncernledningen och andra ansvariga chefer för specifika områden som ingår i uppförandekoden.

För att säkerställa ansvar i leverantörskedjan är implementering och uppföljning av Lantmännens leverantörsuppförandekod en integrerad del av inköpsprocessen. Lantmännens leverantörsuppförandekod innehåller övergripande riktlinjer för att säkerställa god arbetsmiljö och sociala villkor, miljöansvar, god affärsetik samt säkra och ansvarsfullt producerade produkter. I leverantörsuppförandekoden understryks nolltolerans mot brott mot antikorrupsions eller konkurrenslagstiftning. Leverantörsuppförandekoden gäller för alla leverantörer. Samtliga leverantörer med inköpsvolym över 1 MSEK/år eller leverantörer med högre risk och



inköpsvolym över 300 000 SEK/år bakgrundskontrolleras samt följs upp med självutvärdering och/eller revision.

2019 kom 92 procent (92) av Lantmännens inköpsvolym från leverantörer som utvärderats och godkänts på detta sätt. Vid uppföljning genom oberoende tredjepartsrevisioner prioriteras leverantörs- och inköpskategorier med högre risk och stor förbättringspotential. Importerade råvaror som soja och palmolja är viktiga kategorier sett till ansvar och Lantmännen stödjer ansvarsfull produktion genom att endast köpa RSPO-certifierad palmolja och ansvarsfullt producerad soja enligt den Svenska Sojadiologens definition.

Lantmännens Affärsetiska compliance-program omfattar efterlevnad av konkurrens- och antikorrupsionslagstiftning. Inom ramen för programmet utförs regelbundna riskanalyser, kommunikation, kontroll och uppföljning samt utbildning. Lantmännen har även en riskbaserad due diligence process för att hantera hållbarhetsrisker med särskilt fokus på korrupsion i förhållande till motparter.

Efterlevnad och uppföljning

Koncernens respektive affär ansvarar för att verksamheten följer uppförandekod, policyer och arbetar för hållbara affärer, mål och strategier. Uppföljning och analys av hur verksamheten utvecklas sker på olika nivåer och med olika frekvens.

CSR-rådet beslutar om nyckeltal för uppföljning och övervakar denna. Implementering av uppförandekoden och leverantörsuppförandekoden följs upp tertialvis genom nyckeltal, så kallade Minimum Responsibility Requirements, för alla affärer. Resultatet rapporteras till affärsledningar och koncernledningen.

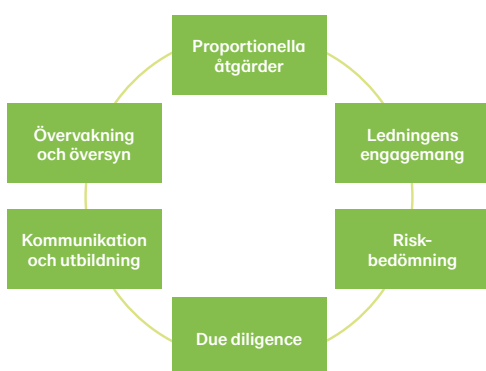
I koncernledningens tertialuppföljning med respektive affärsledning ingår en genomgång av ansvarsfrågorna i affären, så kallad Sustainability Business Review. För Lantmännens produktion görs årligen en kvalitetsuppföljning som omfattar produktkvalitet och processer, hållbarhetsprestanda samt produktspecifika krav. En del av denna är analys av hur livsmedelsproduktionen har implementerat styrande dokument med kriterier för ansvarsfullt producerad mat.





Uppförandekoden omfattar samtliga medarbetare och sammanfattar koncernens riktlinjer avseende ansvarsfullt agerande etiskt, socialt och miljömässigt.

Lantmännens affärsetiska complianceprogram (regelefterlevnad)



Det affärsetiska complianceprogrammet bygger på sex huvudprinciper. Proportionella åtgärder innebär att aktiviteter inom ramen av programmet anpassas efter de risker som finns i respektive verksamhet. De övriga fem principerna ger vägledning om hur principen om proportionalitet ska tillämpas.

Lantmännens Group Compliance funktion rapporterar löpande efterlevnad, identifierade risker samt status för arbetet med det affärsetiska compliance-programmet till styrelse och koncernledning.

Efterlevnad av uppförandekoden följs upp årligen i koncernledningen och styrelsen följer upp avvikelser mot koden.

Tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet enligt den svenska miljöbalken

I Sverige bedriver Lantmännen tillståndspliktig verksamhet i 19 anläggningar och anmälningspliktig verksamhet i cirka 90 anläggningar 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 lag, GRI och Global Compact

I enlighet med ÅRL 6 kap 11 § har Lantmännen ek för valt att upprätta den lagstadgade hållbarhetsrapporten som en från årsredovisningen avskild rapport. Denna hållbarhetsrapport omfattar Lantmännen ek för och dess dotterföretag. Hållbarhetsrapporten har överlämnats till revisorn samtidigt som årsredovisningen. Hållbarhetsrapporten finns i Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning → sid 22-30, 141-163, 179-182. Då Lantmännen redovisar enligt koncernstruktur med divisioner, sker redovisning för bolag per division. Lantmännen redovisar sitt hållbarhetsarbete årligen och tillämpar Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer Standards. Styrelsen avger hållbarhetsredovisningen och den lagstadgade hållbarhetsrapporten.

Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning uppfyller även de krav som Global Compact ställer på "Communication on Progress" (COP), det vill säga redovisning av arbetet med implementering av Global Compacts principer för ansvarsfullt företagande. Lantmännen stödjer FN:s Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling, och har analyserat vad de innebär för verksamhet och affärer.

Lantmännen stödjer de rekommendationer som tagits fram för frivillig redovisning av risker och möjligheter med klimatförändringar ur ett finansiellt perspektiv, Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD. Vi arbetar för att kunna inkludera dessa i redovisningen i framtiden.



Forskning och utveckling (FoU)

Lantmännen har en lång tradition av forskning och utveckling och investerar i både egna och externa forskningsprojekt för att främja ny kunskap. Årligen investeras cirka 250-350 MSEK i olika forsknings- och innovationsprojekt, alltifrån produkt- och processutveckling till strategiska koncerngemensamma forskningsprojekt. Satsningarna görs framförallt inom spannmålens värdekedja.

Medarbetare

Medelantalet anställda uppgick under året till 10 250 (9 940) och antal heltidsanställda per 31 december var 10 059 (9 895). Av medelantalet anställda var 3 602 (3 541) anställda i Sverige. Lantmännen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare som kännetecknas 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 tar avstånd från all kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering. Lantmännen har rutiner och riktlinjer kring hur frågor om kränkande särbehandling och trakasserier praktiskt ska hanteras.

I koncernens beredskapsplan finns information om hur en person ska agera och få hjälp, vad som är chefens ansvar, med mera.

Hälsa, arbetsmiljö och säkerhetsarbete

Lantmännen ser proaktivt arbetsmiljö- och säkerhetsarbete som en förutsättning för en hållbar arbetsmiljö och del av strategin för att nå uppsatta affärsmål. Säker arbetsmiljö har hög prioritet och Lantmännen arbetar löpande med att identifiera och åtgärda risker. Lantmännen har ett nytt mål för olycksfallsfrekvens < 1 till 2030. Uppföljning sker kontinuerligt som en del av arbetsmiljöarbetet i samtliga verksamheter, med årlig rapportering till koncernledningen. Ständiga förbättringar av arbetsmiljö- och säkerhetsutbildningar på anläggningarna,



skadeförebyggande besiktningar och ökat fokus på frågan har gjort att säkerhetsnivån och medarbetarnas säkerhetsbeteende avsevärt förbättrats.

Ersättningspolicy

I Lantmännens ersättningspolicy fastställs att belöningar och ersättningar inom Lantmännen ska bidra till att engagera, motivera och behålla de anställda som Lantmännen behöver för att vara framgångsrika i vår affärsverksamhet. Ersättningar inom Lantmännen ska alltid bedömas från ett totalt belöningsperspektiv, inkluderande allt som kan ha ett upplevt värde för medarbetaren i sin anställning. Implementering av ersättningspolicyn har fortsatt under 2019: bland annat har utbildningar kring policyn och hur den ska implementeras genomförts i divisionerna. Deltagarna på utbildningarna har även försetts med ett verktyg för att analysera ersättningsnivåerna, för att säkerställa att de ligger i linje med policyn. Utöver monetär kompensation och förmåner tas även hänsyn till faktorer som balans i arbetslivet, internationella uppdrag, utveckling och uppskattning samt långsiktiga incitament för ledande befattningshavare. Beslut om ersättningar och belöningar inom Lantmännen ska alltid fattas med utgångspunkt i Lantmännens värderingar öppenhet, helhetssyn och handlingskraft, och ska vara neutrala med avseende på kön, religion, etnicitet, funktionsnedsättning och sexuell läggning. För ytterligare information om Lantmännens ersättning se [not 6](#).

Händelser efter periodens utgång

Lantmännen har utsett Christian Johansson till ny ekonomi- och finansdirektör för koncernen. Christian, som närmast kommer från SKF, efterträder Ulf Zenk och tillträdde den 3 februari 2020.

Styrelseledamoten Ove Gustafsson begärde eget utträde ur Lantmännens styrelse och lämnade uppdraget den 11 februari 2020.

Lantmännen har utsetts till det mest hållbara varumärket i Sverige 2019 av företagskunder, både totalt sett och i kategorin snabbbrörliga konsumentprodukter (FMCG).



Marknad och omvärld

Den globala ekonomin präglades under 2019 av oro kring handelspolitik och Brexit-förhandlingar. Storbritannien har lämnat EU utan att ett nytt handelsavtal är på plats. Effekterna av Brexit är svårbedömda.

En europeisk konsolidering inom agribusiness och spannmålsvärdekedjan pågår för att sänka kostnader och öka marknadsinflytandet i värdekedjan. Proteinskiftet på tillväxtmarknaderna driver efterfrågan på råvaror från åkermarken och skapar en växande global efterfrågan på foder. Trenden är att köttkonsumtionen minskar i Europa då allt fler äter mer vegetariskt. Konsumtionen av svenskt kött ökar på den svenska marknaden.

Hälsosamma livsmedel är allt viktigare och drivs av konsumentefterfrågan. Det vegetariska är en fortsatt stark trend, inte minst på den svenska marknaden. Efterfrågan på bönor, ärtor och fiberrikt bröd växer, vilket innebär positiva tillväxtpotentialer för Lantmännen.

Marknaden för spannmål och foder präglas av hård konkurrens och prispåverkan och påverkas av tillfälliga skiftningar i vädret och på längre sikt klimatförändringar.

Lantmännens koncernstrategi – Jord till Bord 2030

Lantmännens strategi, Jord till Bord 2030, syftar till att under ett längre perspektiv utveckla verksamheten med utgångspunkt i åkermarken i Östersjöområdet samt att fortsätta expansionen till att bli den ledande aktören i spannmålsvärdekedjan i norra Europa. Ambitionen är att tillsammans med medlemmarna uppnå världsklass.

Förväntad framtida utveckling

Division Lantbruk lägger stort fokus på att säkerställa rätt kapacitet och kvalitet inom alla divisionens affärer. Arbetet pågår med att samordna de finska verksamheterna och att skapa förutsättningar för stabil tillväxt i Finland. Inom maskinverksamheten fortsätter aktiviteter inom förändringsprogrammet *Reach* för att uppnå kostnadsledarskap och minskad kapitalbindning. Viktigt är också arbetet med att leda den digitala utvecklingen av nya lantbrukstjänster och affärsmöjligheter.



Division Energi ser att konkurrensen på etanolmarknaden i Europa sannolikt kommer att skärpas framöver. Lantmännen Agroetanol's etanol med hög klimatprestanda har främst efterfrågats i Tyskland men intresset ökar även i Sverige. Arbetet fortsätter med att komplettera råvarubasen med alternativa råvaror. Utsikterna för fortsatt tillväxt bedöms som goda för Lantmännen Reppe och Lantmännen Aspen.

Division Livsmedel satsar på att generera lönsam tillväxt och ytterligare trimma produktionsinfrastrukturen genom bland annat fortsatta effektiviseringar, digitalisering och fabriksoptimeringar. Genom investeringar både i produktionen och i varumärkesportföljen fortsätter Lantmännen skapa effektivitet i hela värdekedjan och utvecklar och producerar livsmedelsprodukter med tydliga mervärden och i linje med konsumenternas preferenser. *Lantmännen Unibake* är väl positionerat för att fortsätta sin lönsamma tillväxtresa i en takt över marknadens genomsnitt. Effekten av Brexit är svårbedömd och kan påverka den brittiska verksamheten. *Lantmännen Cerealia* fortsätter sitt arbete med att förbättra lönsamheten och tillgodose kundens och konsumentens behov av högkvalitativa livsmedel som bidrar positivt till en hållbar utveckling. Genomförandet av det genomgripande förändringsprogrammet fortsätter med fokus på att etablera de nya processer och arbetssätt som sätts under 2019. Målet är att dessa förändringar ska rota sig i organisationen och leda till ytterligare effektivisering framöver.

Affärsområde Swecon bedömer att efterfrågan på nya maskiner kommer att minska under 2020, dock finns möjligheter för servicemarknaden att fortsätta växa. Ambitionen är att öka antalet uppkopplade maskiner för att säkerställa kontroll över maskinpopulationen. Utmaningen i branschen är fortsatt att rekrytera och behålla servicetekniker för att möta kundernas krav. Swecon satsar fortsatt på digitalisering och tjänsten mySwecon, e-handel och gemensamma arbetssätt.

Inom *affärsområde Fastigheter* fortsätter Lantmännen Fastigheter med exploateringen av hamnområdet intill Lantmännen Cerealias kvarn i Malmö där bland annat en kontorsbyggnad kommer att uppföras. *Lantmännen Agrovärme* fokuserar fortsatt på förvärv och verksamhetsutveckling.



Koncernens Nettoomsättning och resultat

- ➔ Lantmännens nettoomsättning ökade till 48 523 MSEK (43 962)
- ➔ Rörelseresultatet uppgick till 1 983 MSEK (1 443)
- ➔ Rörelseresultatet justerat för jämförelsestörande poster uppgick till 2 087 MSEK (1 580)

Nettoomsättning

Lantmännens nettoomsättning uppgick under 2019 till 48 523 MSEK (43 962), en ökning med 10 procent. Om-sättningsökningen fördelas på organisk tillväxt 7 procent, valutaomräkningseffekter 2 procent och resterande del av ökningen från förvärvade och avyttrade verksamheter. Om-sättningen ökade inom alla segment under året med störst ökning inom division Lantbruk och division Energi.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet i Lantmännen uppgick till 1 983 MSEK (1 443) och justerat för jämförelsestörande poster uppgick rörelseresultatet till 2 087 MSEK (1 580). Rörelseresultatet justerat för jämförelsestörande poster har förbättrats i samtliga segment utom affärsområde Fastigheter där minskningen i sin helhet är relaterad till fastighetsförsäljningar. Störst förbättring i absoluta tal har division Livsmedel och störst procentuell förbättring har division Energi.

Lantmännens rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster har påverkats positivt från förvärvade och avyttrade verksamheter med 22 MSEK och positiva valutaomräkningseffekter har påverkat rörelseresultatet positivt med 32 MSEK.

Årets jämförelsestörande poster uppgick till -104 MSEK (-137).

I division Energi har den under tidigare år redovisade av-sättningen, som gjorts med anledning av EU-kommissionens utredning av Lantmännen Agroetanol och två andra etanol-tillverkare, justerats upp med 60 MSEK till följd av en svagare svensk krona. Division Energi har även påverkats positivt med 80 MSEK till följd av ett förvärv till lågt pris gällande havreverksamheten i Kimstad.

Division Livsmedel har påverkats med -59 MSEK från omstruktureringskostnader i Lantmännen Unibake som beslutat stänga tre bagerier, i Polen, Ungern och Danmark, som ett led i effektivisering av Unibakes europeiska produktions-plattform samt med -35 MSEK avseende omstrukturerings-kostnader i Lantmännen Cerealia.

Division Lantbruk har påverkats med -127 MSEK hän-förligt till intressebolaget Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel), vars dotterbolag Betriebsmittel Service Logi-stik GmbH & Co KG (BSL) har träffat en överenskommelse

om förlikning med den tyska konkurrensmyndigheten i ett ärende rörande den tyska grossistmarknaden för växt-skydd.

Affärsområde Fastigheter har påverkats av jämförel-sestörande realisationsvinster från fastighetsförsäljningar med 97 MSEK.

Finansnetto och resultat efter finansiella poster

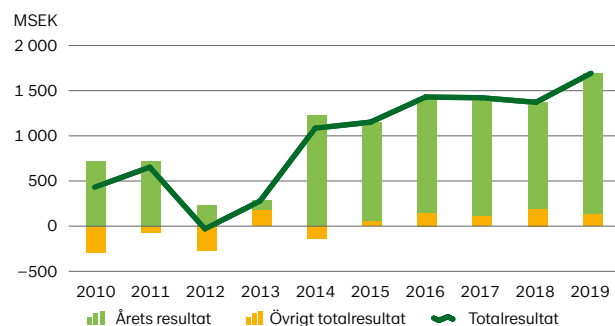
Finansnettot uppgick till -210 MSEK (-193). Förändringen förklaras av ökade räntekostnader som en effekt av infö-randet av IFRS 16. Resultat efter finansiella poster uppgick till 1 773 MSEK (1 250) och justerat för jämförelsestörande poster till 1 877 MSEK (1 387).

Skatt och resultat efter skatt

Årets skattkostnad uppgick till 222 MSEK (68). Lantmän-nens skattkostnad påverkas av att utdelningar, inklusive återbäring och efterlikvid, från ekonomiska föreningar är skattemässigt avdragsgilla. Skattkostnad föregående år var lägre till följd av aktivering av tidigare ej aktiverade underskott.

Resultat efter skatt uppgick till 1 551 MSEK (1 182), varav 1 545 MSEK (1 176) avser medlemmarna i den ekonomiska föreningen och 6 MSEK (6) avser ägare utan bestämmande inflytande (minoritetsägare) i koncernens dotterföretag.

Koncernens totalresultat



Koncernens Resultaträkning

MSEK	Not	2019	2018
Nettoomsättning	4, 5	48 523	43 962
Övriga rörelseintäkter	5	482	279
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete		-207	-301
Råvaror och förnödenheter		-14 298	-12 767
Handelsvaror		-16 734	-15 583
Personalkostnader	6	-6 573	-6 037
Avskrivningar och nedskrivningar	7	-2 063	-1 363
Övriga rörelsekostnader	8	-7 113	-6 866
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	16	-34	119
Rörelseresultat	10, 11	1 983	1 443
Finansiella intäkter	9	112	96
Finansiella kostnader	9	-322	-289
Resultat efter finansiella poster		1 773	1 250
Skatt	12	-222	-68
Årets resultat		1 551	1 182
Årets resultat hänförligt till:			
Medlemmar i den ekonomiska föreningen		1 545	1 176
Innehav utan bestämmande inflytande		6	6

Koncernens Rapport över totalresultat

MSEK	Not	2019	2018
Årets resultat		1 551	1 182
Övrigt totalresultat	22		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>	25		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner, netto före skatt		-298	-30
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat, netto före skatt		121	-69
Skatt hänförlig till poster som inte kommer att omklassificeras		53	12
Summa		-124	-87
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>			
Kassaflödessäkringar, netto före skatt		-60	30
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet		317	198
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt		-31	-50
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras		9	15
Summa		235	193
<i>Andel i övrigt totalresultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden</i>			
Poster som kommer att omklassificeras till resultatet		30	83
Summa		30	83
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		141	189
Summa totalresultat		1 692	1 371
Summa totalresultat hänförligt till:			
Medlemmar i den ekonomiska föreningen		1 686	1 365
Innehav utan bestämmande inflytande		6	6

Utveckling per affär (För full segmentsredovisning se not 4)

MSEK	Division Lantbruk		Division Energi		Division Livsmedel		Affärsområde Swecon		Affärsområde Fastigheter		Lantmännen koncernen	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Nettoomsättning	21 841	19 338	3 741	3 117	16 867	15 351	8 588	8 252	556	525	48 523	43 962
Rörelseresultat	83	131	375	168	924	748	514	440	349	265	1 983	1 443
Avkastning på operativt kapital, %	1,0	2,0	30,3	14,6	5,2	5,0	37,4	104,6	12,8	11,9	6,8	6,0
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	210	197	355	200	1 018	787	514	440	223 ¹⁾	213 ¹⁾	2 087	1 580
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	2,5	3,0	28,7	17,4	5,7	5,3	37,4	104,6	8,2 ¹⁾	9,6 ¹⁾	7,2	6,6

¹⁾ Avser rörelseresultat och avkastning på operativt kapital exklusive fastighetsförsäljningar.

Lantmännen Lantbruk Sverige

MSEK	2019	2018
Nettoomsättning	13 181	11 622
Rörelseresultat	109	38
Avkastning på operativt kapital, %	2,6	1,1
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	109	104
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	2,6	3,0

Lantmännen Maskin Sverige

MSEK	2019	2018
Nettoomsättning	3 753	3 875
Rörelseresultat	9	1
Avkastning på operativt kapital, %	0,6	0,1

Division Lantbruk

Division Lantbruks nettoomsättning för 2019 är högre än föregående år, vilket bland annat beror på fortsatt stor efterfrågan på foder och en god utveckling i den finska verksamheten. Divisionens rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, är också något högre än året innan: 210 MSEK (197) – framförallt till följd av ett betydligt högre resultat i tredje tertialet.

2019 års skörd var den tredje största någonsin och

kvalitetsmässigt god. Konsekvenserna av förra sommarens torra, som har påverkat affärerna under året, har därmed avtagit och Lantmännen Lantbruk har återgått till sin normala affärsmodell som nettoexportör av spannmål. Under året har fortsatta investeringar gjorts i infrastrukturen för spannmålshantering: bland annat i form av en ny anläggning i Hargshamn och i Hammenhög.

Efterfrågan på foder är fortsatt stor för samtliga djurslag, och försäljningen är trots en viss nedgång i slutet

av året kvar på högre nivåer än före torkperioden 2018. Efterfrågan på utsäde är fortsatt stor. Årets försäljning av utsäde är dock något lägre än föregående år, vilket främst beror på den mycket stora vårsådden 2018.

De finska lantbruksverksamheterna fortsätter att utvecklas positivt. Foderverksamheten Lantmännen Feed som förvärvades i slutet av 2018 har integrerats på ett bra sätt, och levererar i nivå med affärsplanen. Även verksamheten i Lantmännen Agro utvecklas väl och levererar ett högre resultat än förra året.

Divisionens internationella innehav i Tyskland, Polen och Baltikum har liksom de övriga verksamheterna påverkats av konsekvenserna av förra sommarens torka, och visar ett lägre resultat än föregående år.

Lantmännen Maskin visar ett resultat som är något bättre än föregående år, framförallt tack vare goda effekter från det pågående besparings- och effektiviseringsprogrammet. Den totala efterfrågan på traktorer och redskap har under året varit lägre än föregående år. I december tillträdde Leif Thorwaldsson som ny vd för Lantmännen Maskin.

Divisionens resultat har påverkats negativt av en jämförelsestörande post hänförlig till intressebolaget HaGe Kiels dotterbolag BSL.

Division Energi

Divisionens nettoomsättning under 2019 är högre än föregående år och rörelseresultatet, justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 355 MSEK – en avsevärd förbättring jämfört med förra årets resultat på 200 MSEK.

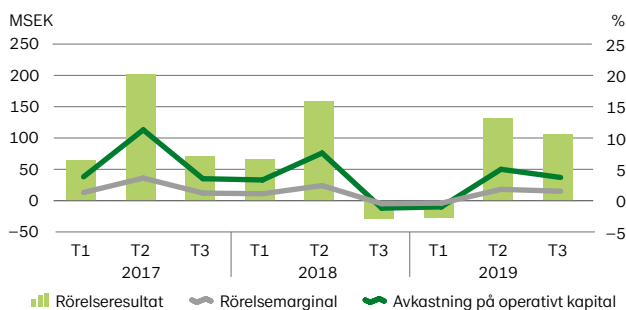
Lantmännen Agroetanols resultat är högre än föregående år, vilket främst förklaras av ett betydligt högre genomsnittligt etanolpris under året samt en bättre prisrelation mellan etanol, foderprodukter och insatsvaror. Resultatet har delvis dämpats av ett högre spannmålspris, medan produktionsvolymerna har utvecklats positivt vilket har bidragit till det högre resultatet.

Lantmännen Aspens försäljningsvolymerna fortsätter att utvecklas positivt på i princip alla marknader – inte minst till följd av ett mer gynnsamt väder under 2019 jämfört med året innan, då torka i stora delar av Europa ledde till minskad efterfrågan.

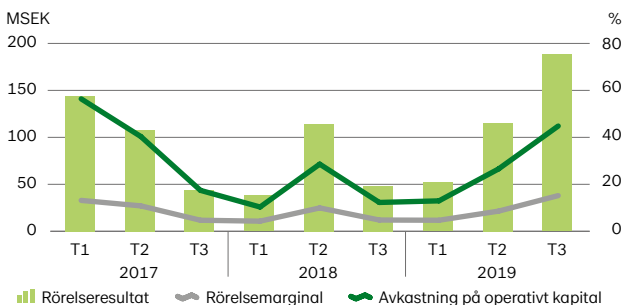
Lantmännen Reppes resultat är bättre än föregående år. Efterfrågan på dryckessprit är fortsatt stor, och koncentrationen av Reppes verksamhet till Lidköping har bidragit positivt till resultatet. I december lanserades en svensk, ekologisk vodka gjord på vete från Västergötland, den första vodkan någonsin under Lantmännenvarumärket.

Integrationen av havreverksamheten i Kimstad, som förvärvades tidigare under året, har genomförts enligt plan.

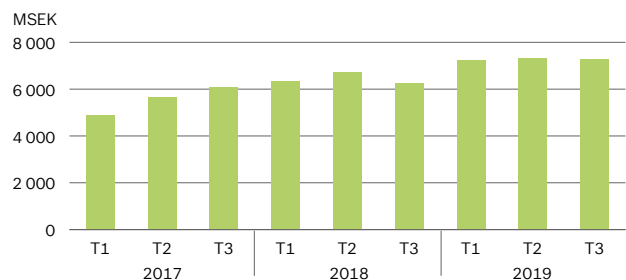
Division Lantbruk, justerat för jämförelsestörande poster



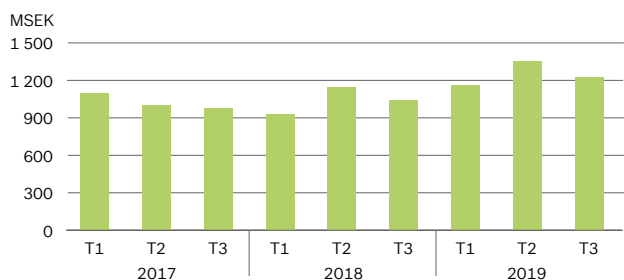
Division Energi, justerat för jämförelsestörande poster



Division Lantbruk, nettoomsättning



Division Energi, nettoomsättning



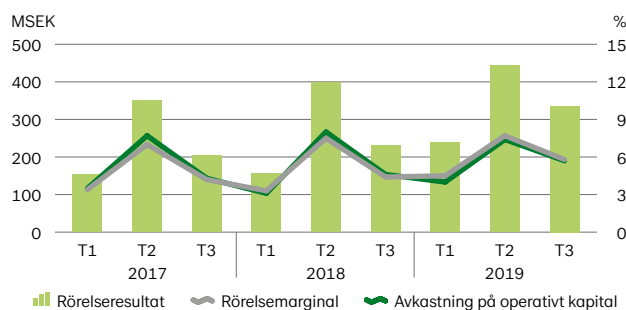
Divisionens resultat har påverkats av två jämförelsestörande poster under året. Till följd av en svagare svensk krona har den tidigare redovisade avsättningen, som gjorts med anledning av EU kommissionens utredning av Lantmännen Agroetanol och två andra etanoltillverkare, justerats upp med 60 MSEK. Resultatet har samtidigt påverkats positivt med 80 MSEK till följd av en värdejustering av anläggningstillgångar i samband med förvärvet av havreanläggningen i Kimstad.

Division Livsmedel

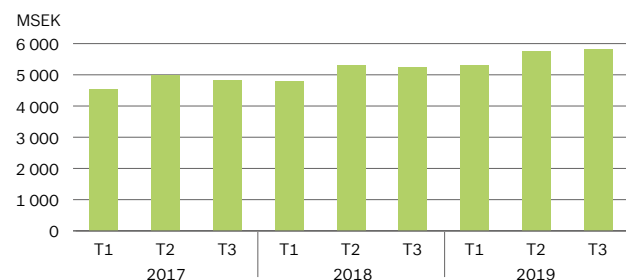
Nettoomsättningen i division Livsmedel är högre än föregående år, vilket framförallt beror på en fortsatt försäljningsökning inom Lantmännen Unibake. Rörelseresultatet, justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 1 018 MSEK (787) – vilket är divisionens högsta resultat någonsin.

I princip alla Lantmännen Unibakes marknader och kategorier utvecklas positivt och levererar goda resultat. De investeringar som har gjorts i verksamheten under de senaste åren, till exempel i förvärv och nya bagerier, ger nu positiva effekter. Försäljningen har ökat betydligt på flertalet marknader, samtidigt som produktionseffektiviteten har ökat tack vare ökad beläggning i bagerierna. Tillskottet av Lantmännen Unibake Australia som förvärvades i början av året har bidragit positivt.

Division Livsmedel, justerat för jämförelsestörande poster



Division Livsmedel, nettoomsättning



Lantmännen Cerealia visar ett högre resultat än föregående år. Förbättringen beror framförallt på goda effekter från det förbättringsprogram som har genomförts under året, med processförbättringar inom varuflödet, en mer effektiv organisationsstruktur och ett renodlat produktsortiment.

Under året har ett antal produkter framgångsrikt lanserats inom frukost och rågsnacks. Dessutom har Cerealia tillsammans med e-handelsaktören Matsmart startat en onlinebutik för delar av sortimentet, som är tillgänglig för Lantmännen medlemmar och användare av den digitala portalen LM². Resultatet i det delägda bolaget Viking Malt är något högre än föregående år. Utmaningarna med att säkra råvaruförsörjningen under början av året har avtagit i samband med ny skörd.

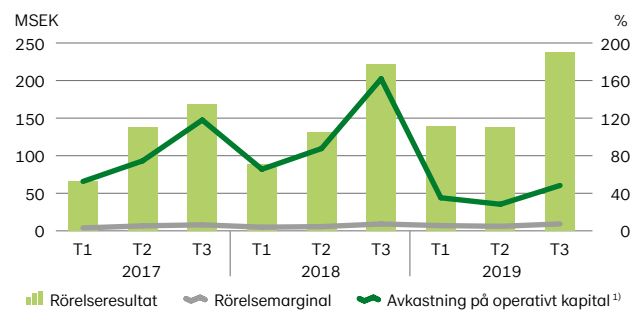
Divisionens resultat har påverkats med -94 MSEK i omstrukturingskostnader.

Affärsområde Swecon

Affärsområde Swecons nettoomsättning är högre än föregående år, en trend som pågått under flera år. Rörelseresultatet är också det högsta någonsin, och uppgår till 514 MSEK – att jämföra med förra årets resultat på 440 MSEK.

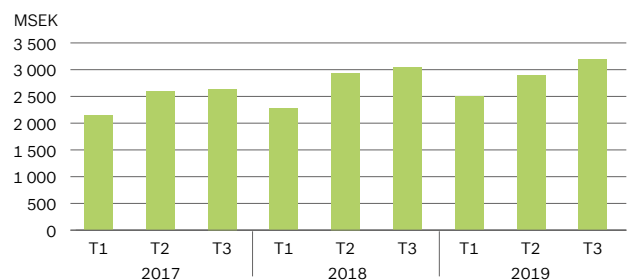
Aktivitetsnivån har under året varit hög på samtliga Swecons marknader, även om vissa tecken på avmattning kunde märkas under sista halvåret. Försäljningen av stora

Affärsområde Swecon, justerat för jämförelsestörande poster



¹⁾ Införandet av IFRS16 2019 har haft en väsentlig påverkan på nyckeltalet Avkastning på operativt kapital.

Affärsområde Swecon, nettoomsättning



maskiner har varit god i norra Sverige, medan konkurrensen är hårdare i södra Sverige. Efterfrågan på service och reservdelar är fortsatt stor – dock märktes en avmattning även inom detta område mot slutet av året. I tredje tertiet tecknades avtal om årets enskilt största affär, med handelsbolaget Bauma GmbH i Tyskland.

Den digitala portalen mySwecon har presenterats på den tyska branschmässan NordBau. Många stora kunder har nu börjat använda tjänsten, och i dagsläget finns cirka 5 500 maskiner registrerade. På mässan presenterades även Volvos nya elektriska kompaktmaskiner.

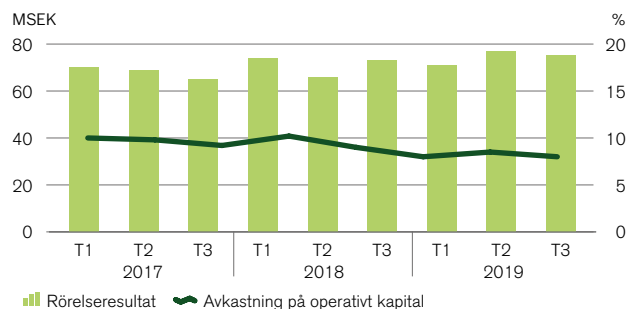
En fortsatt stor utmaning för Swecon är att rekrytera och behålla kunnig teknisk personal. Antal anställda har ökat under året, men marknaden är fortsatt snabbväxande och det råder mycket hård konkurrens om medarbetarna. Arbete pågår med att ytterligare förbättra tillgängligheten gentemot kund. I slutet av året invigdes Swecons nya anläggning i Mölndal som kommer att serva kunder i Göteborgsområdet. Även i Tallinn har en ny anläggning färdigställts, och inflyttning är beräknad till början av 2020. Byggnation av ytterligare en ny anläggning pågår i Berlin.

Affärsområde Fastigheter

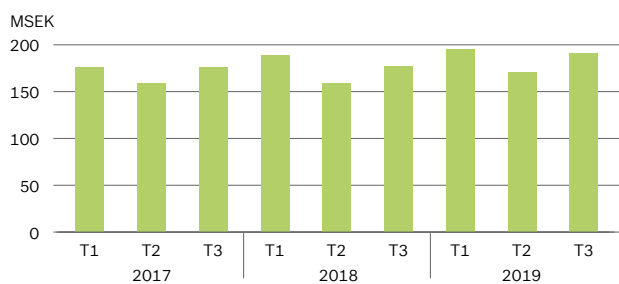
Nettoomsättningen i affärsområde Fastigheter är något högre än föregående år. Rörelseresultatet exklusive alla fastighetsförsäljningar uppgår till 223 MSEK (213) medan rörelseresultatet justerat för jämförelsestörande fastighetsförsäljningar uppgår till 252 MSEK (265). Affärsområdets resultat har påverkats positivt med 97 MSEK i jämförelsestörande poster, avseende fastighetsförsäljningar i Malmö, Skellefteå och Umeå.

Under tertiet har entreprenadavtal tecknats avseende exploatering av hamnområdet intill Lantmännen Cerealias kvarn i Västra hamnen, Malmö, där bland annat en kontorsbyggnad kommer att uppföras. Vid färdigställandet kommer Lantmännen att hyra lokaler som ersättning för Lantmännens nuvarande lokaler i Tre Skåne-huset.

Affärsområde Fastigheter, justerat för fastighetsförsäljningar



Affärsområde Fastigheter, nettoomsättning



Koncernens Balansräkning

- ⇒ Soliditeten uppgick till 42,5 procent, (43,2).
Exklusive IFRS 16 uppgick soliditeten till 45 procent.
- ⇒ Avkastningen på eget kapital var 9,1 procent (7,6)
- ⇒ Avkastning på operativt kapital var 6,8 procent (6,0)

Tillgångar och investeringar

Balansomslutningen uppgick vid årsskiftet till 41 194 MSEK (37 095), en ökning med 4 099 MSEK. Ökningen förklaras till stor del av införandet av IFRS 16.

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 13 297 MSEK jämfört med 10 012 MSEK föregående år. Införandet av IFRS 16 har påverkat med 2 412 MSEK. Investeringarna i materiella anläggningstillgångar uppgick till 2 086 MSEK (1 714) och avser ersättningsinvesteringar i verksamheterna, investeringar i affärsområde Swecon relaterat till en ny finansieringslösning för hyresmaskiner samt bland annat Lantmännen Unibakes fortsatta investeringar i ett nytt modernt bageri i Polen.

Förvaltningsfastigheter uppgick till 630 MSEK (661).

Årets investeringar i immateriella anläggningstillgångar uppgick till 115 MSEK (111). Totalt uppgick immateriella anläggningstillgångar till 9 344 MSEK (8 801), en ökning med 543 MSEK som främst förklaras av Lantmännen Unibakes förvärv av det australiensiska bageriföretaget Bakery Du Jour (namnändrat till Lantmännen Unibake Australia).

Omsättningstillgångarna exkl. likvida medel minskade med 427 MSEK, från 13 668 MSEK till 13 241 MSEK. Minskningen avser varulager inom främst division Lantbruk och är i allt väsentligt en effekt av torkan under 2018.

Skulder och eget kapital

Koncernens egna kapital uppgick till 17 505 MSEK (16 027) vid årets slut, varav 94 MSEK (92) avsåg andra ägare än medlemmarna i den ekonomiska föreningen, det vill säga

minoritetsintressen i koncernföretag. Årets resultat efter skatt ökade det egna kapitalet med 1 551 MSEK (1 182) samtidigt som utdelningar och förändringar i den ekonomiska föreningens insatskapital minskade eget kapital med 329 MSEK (259). Poster som redovisas via Övrigt totalresultat, till exempel omvärderingseffekter, ökade det egna kapitalet med 141 MSEK (189).

Koncernens nettolåneskuld uppgick vid utgången av året till 10 165 MSEK (8 719), en ökning med 1 446 MSEK där 2 394 MSEK är en effekt av införandet av IFRS 16.

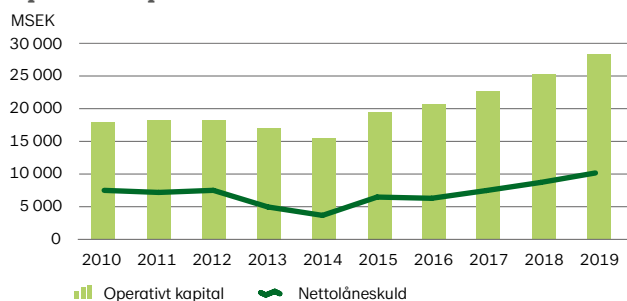
Koncernens betalningsberedskap uppgick vid årets slut till 6 716 MSEK (1 373) och beräknas utifrån Lantmännens gällande låneavtal och de villkor som ingår i dessa. Vid utgången av 2019 låg Lantmännen inom ramen för de lånevillkor som är knutna till befintliga låneavtal.

Soliditeten uppgick till 42,5 procent vid årets slut (43,2). Exklusive IFRS 16 uppgick soliditeten till 45 procent.

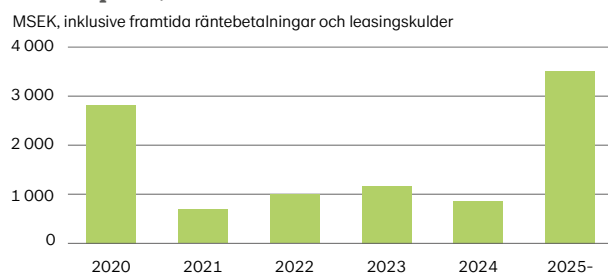
Nettolåneskuld

MSEK	2019	2018
Skulder till kreditinstitut	3 841	4 558
Emitterade värdepapper, MTN lån	1 249	1 248
Sparmedel och kapitalkonto, medlemmar med flera	3 283	3 217
Pensionsskulder	942	611
Förlagsandelar	-	250
Finansiella skulder avseende leasingavtal	2 512	120
Övrigt räntebärande skulder	264	102
Totala räntebärande skulder inklusive pensionsskulder	12 091	10 106
Övriga räntebärande tillgångar	743	667
Korta placeringar, mindre än 3 månader	169	90
Kassa och bank	1 014	630
Totala räntebärande tillgångar	1 926	1 387
Koncernens nettolåneskuld	10 165	8 719

Operativt kapital och nettolåneskuld



Förfalloprofil, räntebärande finansiella skulder



Koncernens Balansräkning

MSEK	Not	2019 31 dec	2018 31 dec
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	13	13 297	10 012
Förvaltningsfastigheter	14	630	661
Goodwill	15	5 724	5 350
Övriga immateriella anläggningstillgångar	15	3 620	3 451
Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden	16	2 490	2 299
Finansiella anläggningstillgångar	17	620	629
Uppskjutna skattefordringar	12	252	248
Övriga anläggningstillgångar	18	137	57
Summa anläggningstillgångar		26 770	22 707
Omsättningstillgångar			
Varulager	19	6 561	6 943
Kundfordringar och övriga rörelsetillgångar	20	6 488	6 668
Kortfristiga räntebärande tillgångar	21	123	39
Aktuella skattefordringar	12	69	18
Likvida medel	21	1 183	720
Summa omsättningstillgångar		14 424	14 388
SUMMA TILLGÅNGAR		41 194	37 095

MSEK	Not	2019 31 dec	2018 31 dec
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Insatskapital		2 959	2 664
Övrigt tillskjutet kapital		3 110	3 110
Reserver		819	442
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat		10 523	9 719
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen		17 411	15 935
Innehav utan bestämmande inflytande		94	92
Summa eget kapital	22	17 505	16 027
Långfristiga skulder			
Långfristiga räntebärande skulder	23, 24	5 263	5 493
Avsättningar för pensioner	25	942	611
Uppskjutna skatteskulder	12	720	650
Övriga långfristiga avsättningar	26	251	208
Övriga långfristiga skulder	27	14	43
Summa långfristiga skulder		7 190	7 005
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga räntebärande skulder	23, 24	5 886	4 002
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	28	9 714	9 280
Aktuella skatteskulder	12	149	103
Kortfristiga avsättningar	26	750	678
Summa kortfristiga skulder		16 499	14 063
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		41 194	37 095

Ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se ➔ not 34.

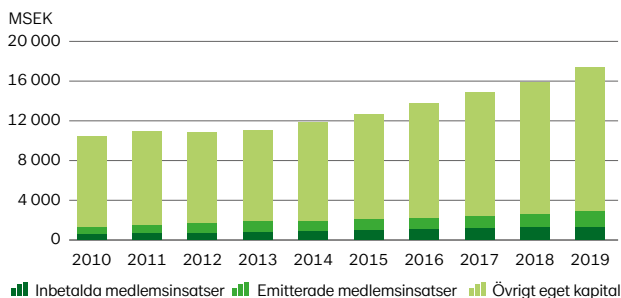
Utveckling av koncernens tillgångar

	Anläggningstillgångar	Omsättningstillgångar
2019	65,0 %	35,0 %
2018	61,2 %	38,8 %

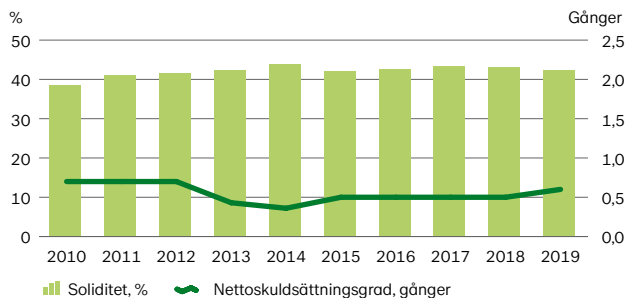
Utveckling av koncernens eget kapital och skulder

	Eget kapital	Långfristiga skulder	Kortfristiga skulder
2019	42,5 %	17,5 %	40,0 %
2018	43,2 %	18,9 %	37,9 %

Insatskapital och eget kapital



Soliditet och nettoskuldsättningsgrad



Koncernens Kassaflödesanalys

- ➔ Positivt kassaflöde från den löpande verksamheten 4 226 MSEK (1 023)
- ➔ Kassaflöde från investeringsverksamheten –2 389 MSEK (–1 847)
- ➔ Kassaflöde före finansieringsverksamheten uppgick till 1 837 MSEK (–824)

Kassaflöde från den löpande verksamheten

Det kassamässiga rörelseöverskottet, det vill säga kassaflödet från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapital, gav ett positivt utfall på 3 637 MSEK (2 268). Kassaflödet från förändringar i rörelsekapitalet uppgick till 589 MSEK (–1 245). Det väsentligt högre kassaflödet från rörelsekapital är främst hänförligt till division Lantbruk. Kapitalbindningen har påverkats positivt av att divisionen återigen är spannmålsexportör efter att tidigare behövt importera spannmål till följd av den låga skörden 2018. Det kassamässiga rörelseöverskottet har 2019 påverkats positivt med 462 MSEK till följd av införandet av IFRS 16.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 4 226 MSEK (1 023).

Kassaflöde från investeringsverksamheten

Kassaflöde från förvärv av verksamheter uppgick till –669 MSEK (–373). Lantmännen har förvärvat det australiensiska bageriföretaget Bakery Du Jour (namnändrat till Lantmännen Unibake Australia) samt en havreverksamhet i Kimstad från det brittiska bolaget Tate&Lyles. Investeringar har dessutom skett i intressebolagen HageKiel och Tillväxtbolaget för Sveriges Lantbrukare genom deltagande i de båda bolagens nyemissioner.

Avyttring av verksamheter gav ett positivt kassaflöde

med 196 MSEK (40) från avyttringen av det norska intressebolaget Akershus.

Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till –2 201 MSEK (–1 825). Bland investeringarna kan nämnas affärsområde Swecons investeringar relaterat till en ny finansieringslösning för uthyrningsmaskiner, Lantmännen Unibakes fortsatta investeringar i det nya moderna bageriet i Polen samt affärsområde fastigheters investeringar ibland annat Bjuv och Mölndal.

Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar gav ett positivt kassaflöde med 272 MSEK (199), främst hänförligt till försäljning av uthyrningsmaskiner inom affärsområde Swecon samt fastighetsförsäljningar.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till –2 389 MSEK jämfört med –1 847 MSEK föregående år.

Kassaflöde före finansieringsverksamheten

Kassaflöde före finansieringsverksamheten uppgick till 1 837 MSEK (–824).

Kassaflöde från finansieringsverksamheten

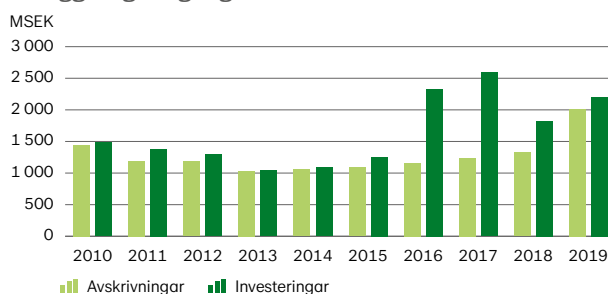
Finansieringsverksamheten påverkade kassaflödet med –1 383 MSEK (605). Förändring av räntebärande skulder uppgick till –1 054 MSEK (1 108). Förändringen har påverkats med –462 MSEK från införandet av IFRS 16 samt återbetalning av förlagsandelar med –250 MSEK.

Av utbetald utdelning på –374 MSEK (–603) utgjorde –213 MSEK (–355) utbetald insatsutdelning och –157 MSEK (–245) utbetald återbäring och efterlikvid till medlemmar i den ekonomiska föreningen.

Årets kassaflöde

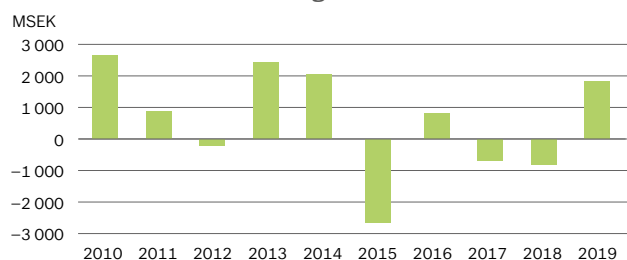
Årets kassaflöde uppgick till 454 MSEK (–219), och koncernens likvida medel vid utgången av året uppgick till 1 183 MSEK (720).

Avskrivningar/investeringar i materiella anläggningstillgångar



Investeringar 2016, 2017 och 2018 inkluderar bland annat investeringar i Londerzeel, Belgien, till följd av det under 2015 nedbrunna bageriet.

Kassaflöde före finansieringsverksamheten



Koncernens Kassaflödesanalys

MSEK	Not	2019	2018
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		1 983	1 443
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾		2 037	1 191
		4 020	2 634
Betalda finansiella poster, netto	35:1	-210	-234
Betald skatt		-173	-132
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		3 637	2 268
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av varulager		468	-857
Förändring av rörelsefordringar		68	-588
Förändring av rörelseskulder		53	200
		589	-1 245
Kassaflöde från den löpande verksamheten		4 226	1 023
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av verksamheter (inklusive kapitaltillskott)	35:2	-669	-373
Avyttringar av verksamheter	35:3	196	40
Investering i materiella anläggningstillgångar		-2 086	-1 714
Investering i immateriella anläggningstillgångar		-115	-111
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		272	199
Förändring av finansiella placeringar		13	112
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-2 389	-1 847
Kassaflöde före finansieringsverksamheten		1 837	-824
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Förändring av räntebärande skulder inklusive pensionsavsättningar	35:4	-1 054	1 108
Inbetalt insatskapital		114	161
Återbetalt insatskapital		-69	-61
Utbetald utdelning		-374	-603
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-1 383	605
Årets kassaflöde		454	-219
Likvida medel vid årets början		720	927
Kursdifferens i likvida medel		9	12
Likvida medel vid årets slut	35:5	1 183	720

¹⁾ MSEK	2019	2018
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	2 063	1 363
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	92	-58
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-130	-45
Övriga ej likvidpåverkande poster	12	-69
Summa	2 037	1 191

Förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Not	Insatskapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel inkl. årets resultat	Summa Lantmännens ägare	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
Ingående balans den 1 januari 2018		2 464	3 010	230	9 122	14 826	89	14 915
Årets resultat		-	-	-	1 176	1 176	6	1 182
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-	-	212	-23	189	-	189
Summa totalresultat		-	-	212	1 153	1 365	6	1 371
Värdeöverföringar till ägare		100	100	-	-556	-356	-3	-359
Av medlemmar inbetalt insatskapital		161	-	-	-	161	-	161
Till medlemmar utbetalt insatskapital		-61	-	-	-	-61	-	-61
Utgående balans den 31 december 2018	22	2 664	3 110	442	9 719	15 935	92	16 027
Förändring pga ändrade redovisningsprinciper i intressebolag		-	-	-	115	115	-	115
Ingående balans den 1 januari 2019		2 664	3 110	442	9 834	16 050	92	16 142
Årets resultat		-	-	-	1 545	1 545	6	1 551
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-	-	377	-236	141	-	141
Summa totalresultat		-	-	377	1 309	1 686	6	1 692
Värdeöverföringar till ägare		250	-	-	-620	-370	-4	-374
Av medlemmar inbetalt insatskapital		114	-	-	-	114	-	114
Till medlemmar utbetalt insatskapital		-69	-	-	-	-69	-	-69
Utgående balans den 31 december 2019	22	2 959	3 110	819	10 523	17 411	94	17 505

Ytterligare information om det egna kapitalet finns i anslutning till rapporten över moderföretagets förändring i eget kapital på [sid 86](#) samt i not 22.

Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK	2019	2018
Insatskapital, inbetalt	1 373	1 318
Insatskapital, emitterat	1 586	1 346
Övrigt eget kapital	14 452	13 271
Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	17 411	15 935

Verksamhet

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

Nettoomsättning och rörelseresultat

Nettoomsättningen uppgick till 13 627 MSEK (12 099).
Rörelseresultatet för året uppgick till -179 MSEK (-111).

Resultat efter finansiella poster

Finansnettot blev 130 MSEK (165) och resultat efter finansiella poster uppgick till -49 MSEK (54).

Investeringar

Årets investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 273 MSEK (169).

Soliditet

Soliditeten vid utgången av året ökade till 45,2 procent (44,9).

Personal

Medelantalet anställda var 1 010 (953).

Medlemsinformation

Antalet medlemmar per den 31 december 2019 minskade till 19 690 (24 798). Återbetalning av insatskapital under 2020 beräknas bli 152 MSEK (69).

Föreslagen utdelning

Styrelsen föreslår att utdelning lämnas till såväl direktanslutna medlemmar som lokalföreningar enligt följande:

Återbäring och efterlikvid med 205 MSEK (157)

- 1,75 procent (1,5) i återbäring och efterlikvid på medlemmarnas handel med Lantmännen Lantbruk Sverige
- 1,0 procent (0,5) i återbäring på medlemmarnas inköp från Lantmännen Maskins och Swecons svenska verksamheter.

Insatsutdelning med 237 MSEK (213)

- Insatsutdelning med 8 procent (8) på insatsernas nominella värde.

Insatsemission med 288 MSEK (250)

- Emissionskapitalet fördelas med 50 procent (50) baserat på medlemmarnas insatser, inbetalt och emitterat insatskapital, och med 50 procent (50) på medlemmarnas insatsgrundande omsättning med föreningen under 2019.

Utdelning på förlagsandelar med 16 MSEK (13)

- Utdelning på förlagsandelar med 6,5 procent (5,25) i enlighet med villkoren i erbjudandet för förlagsandelarna.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår därmed att moderföretagets disponibla vinstmedel 8 234 310 TSEK disponeras på följande sätt:

	TSEK
Återbäring och efterlikvid	205 000
Insatsutdelning	236 685
Insatsemission	288 300
Utdelning på förlagsandelar	16 250
Balanseras i ny räkning	7 488 075
Summa	8 234 310

Utdelning är beräknad utifrån medlemsregistret så som det var uppdaterat per 31 december 2019. Beloppen kan komma att justeras till följd av ändringar i medlemsregistret fram till dagen för föreningsstämman.

Då det bedrivs handel med emissionsinsatser är dagen då innehavet ger rätt till utdelning, såväl vad gäller insatsutdelning som insatsemission, satt till dagen för föreningsstämman.

Lantmännens föreningsstämma

Årsredovisningen för 2019 framläggs för beslut på ordinarie föreningsstämma den 7 maj 2020 på Clarion Hotel Sign, Norra Bantorget, Stockholm.

Moderföretagets Resultaträkning

MSEK	Not	2019	2018
Nettoomsättning	36	13 627	12 099
Övriga rörelseintäkter	36	252	277
Förändring av produkter i arbete, färdiga varor samt pågående arbeten för annans räkning		-268	-50
Råvaror och förnödenheter		-8 730	-7 914
Handelsvaror		-2 071	-1 841
Personalkostnader	6	-835	-765
Avskrivning och nedskrivning		-171	-172
Övriga rörelsekostnader	37	-1 983	-1 745
Rörelseresultat	38,41	-179	-111
Resultat från finansiella poster			
Resultat från andelar i koncernföretag	39	25	19
Resultat från andelar i joint venture/intresseföretag	39	36	58
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	40	1	2
Ränteintäkter från koncernföretag		328	404
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		96	77
Räntekostnader till koncernföretag		-97	-107
Övriga räntekostnader och liknande resultatposter		-197	-221
Valutareultat på finansiella poster	41	-62	-67
Summa finansiella poster		130	165
Resultat efter finansiella poster		-49	54
Återbäring och efterlikvid ¹⁾		-	-2
Koncernbidrag, erhållna		885	515
Övriga bokslutsdispositioner	51	0	-
Resultat före skatt		836	567
Skatt på årets resultat	42	-45	-18
ÅRETS RESULTAT		791	549

¹⁾ Se not 1 avseende den redovisningsmässiga hanteringen av återbäring och efterlikvid. Det verkliga utfallet för 2017 års återbäring och efterlikvid blev 2 MSEK högre än avsatt belopp 2017. Skillnaden har kostnadsförts 2018.

Moderföretagets Rapport över totalresultat ¹⁾

MSEK	2019
Årets resultat	791
Övrigt totalresultat	
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>	
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat, netto före skatt	79
Summa	79
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>	
Kassaflödessäkringar, netto före skatt	-60
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras	2
Summa	-58
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	21
Summa totalresultat	812

¹⁾ Moderföretaget införde per 1 januari 2019 IFRS 9 Finansiella instrument

Moderföretagets Balansräkning

MSEK	Not	2019 31 dec	2018 31 dec
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	43	454	477
Immateriella anläggningstillgångar		454	477
Materiella anläggningstillgångar			
Byggnader och mark	44	280	263
Förvaltningsfastigheter	45	14	14
Maskiner och andra tekniska anläggningar		333	312
Övriga anläggningstillgångar		199	160
		826	749
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	46	11 012	9 808
Andelar i joint venture/intresseföretag	16	1 365	1 240
Fordringar hos koncernföretag		4 694	4 906
Fordringar hos joint venture/intresseföretag		-	161
Övriga långfristiga finansiella tillgångar		300	154
Uppskjuten skattefordran	42	38	79
Andra långfristiga tillgångar		18	0
		17 427	16 348
Summa anläggningstillgångar		18 707	17 574
Omsättningstillgångar			
Varulager	47	2 390	2 889
Kundfordringar	48	1 731	1 802
Fordringar hos koncernföretag		8 380	9 370
Fordringar hos joint venture/intresseföretag	48	9	28
Övriga kortfristiga fordringar		442	148
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	49	173	213
		13 125	14 450
Kortfristiga placeringar		93	-
Kassa och bank		550	105
Summa omsättningstillgångar		13 768	14 555
SUMMA TILLGÅNGAR		32 475	32 129

MSEK	Not	2019 31 dec	2018 31 dec
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Bundet eget kapital	50		
Insatskapital		2 959	2 664
Förlagsandelar		-	250
Reservfond		3 110	3 110
		6 069	6 024
Fritt eget kapital			
Balanserade vinstmedel		7 392	7 477
Årets resultat		791	549
Reserv verkligt värde		59	-
Säkringsreserv		-8	-
		8 234	8 026
Summa eget kapital		14 303	14 050
Obeskattade reserver	51	466	466
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	52	1	2
Övriga avsättningar	53	73	93
Summa avsättningar		74	95
Långfristiga skulder			
Långfristiga räntebärande skulder		2 579	4 534
Skulder till koncernföretag		516	509
Övriga långfristiga skulder		14	-
Summa långfristiga skulder		3 109	5 043
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga räntebärande skulder	54	3 831	2 399
Leverantörsskulder		2 677	2 471
Skulder till koncernföretag		7 289	6 966
Skulder till joint venture/intresseföretag		25	18
Övriga kortfristiga skulder		361	187
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	55	340	434
Summa kortfristiga skulder		14 523	12 475
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		32 475	32 129

Ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se [not 57](#).

Moderföretagets **Kassaflödesanalys**

MSEK	Not	2019	2018
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		-179	-111
Utbetald återbäring och efterlikvid		-	-245
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾		317	171
		138	-185
Betalda finansiella poster, netto ²⁾		808	156
Betald skatt		-2	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		944	-29
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av varulager		499	-335
Förändring av rörelsefordringar		113	-363
Förändring av rörelseskulder		-119	1 591
		493	893
Kassaflöde från den löpande verksamheten		1 437	864
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av aktier och andelar samt ägartillskott m.m.		-1 989	-2 031
Avytttrade verksamheter, återbetalt aktiekapital		15	-
Investering i materiella anläggningstillgångar		-185	-130
Investering i immateriella anläggningstillgångar		-88	-40
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		4	-
Förändring av finansiella anläggningstillgångar		1 584	1 606
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-659	-595
Kassaflöde före finansieringsverksamheten		778	269
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Erhållna koncernbidrag		514	811
Förändring av räntebärande skulder	56	-166	-891
Inbetalt insatskapital		114	161
Återbetalt insatskapital		-69	-61
Återbetalda förlagsandelar		-250	-
Utbetald utdelning		-383	-370
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-240	-350
Årets kassaflöde		538	-81
Likvida medel vid årets början		105	186
Likvida medel vid årets slut³⁾		643	105
MSEK			
		2019	2018
1) Justering för poster som inte ingår i kassaflödet			
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar		171	171
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter		44	0
Verkligt värde justering av finansiella instrument		101	-
Övriga poster		1	-
Summa		317	171
2) Betalda finansiella poster, netto			
Erhållen utdelning		698	81
Erhållen ränta		416	476
Betald ränta		-277	-328
Övriga finansiella betalningar		1	6
Realiserade valutaresultat		-30	-79
Summa		808	156
3) Likvida medel vid årets slut			
Kassa och bank		550	105
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader		93	-
Summa		643	105

Moderföretagets Förändringar i eget kapital

MSEK	Insats- kapital	Förlags- andelar	Reservfond	Reserv verkligt värde	Säkrings- reserv	Balanserade vinstmedel inkl. årets vinst	Summa eget kapital
Ingående balans den 1 januari 2018	2 464	250	3 010	-	-	8 047	13 771
Årets resultat	-	-	-	-	-	549	549
Utbetald utdelning ¹⁾	-	-	-	-	-	-237	-237
Extra vinstutdelning ²⁾	-	-	-	-	-	-133	-133
Av medlemmar inbetalt insatskapital	161	-	-	-	-	-	161
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-61	-	-	-	-	-	-61
Vinstdisposition	100	-	100	-	-	-200	0
Utgående balans den 31 december 2018	2 664	250	3 110	-	-	8 026	14 050
Förändring pga ändrade redovisningsprinciper	-	-	-	-20	50	-1	29
Ingående balans den 1 januari 2019	2 664	250	3 110	-20	50	8 025	14 079
Årets resultat	-	-	-	-	-	791	791
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-	-	-	79	-58	-	21
Summa totalresultat	-	-	-	79	-58	791	812
Utbetald utdelning ¹⁾	-	-	-	-	-	-383	-383
Utbetalda förlagsandelar	-	-250	-	-	-	-	-250
Av medlemmar inbetalt insatskapital	114	-	-	-	-	-	114
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-69	-	-	-	-	-	-69
Vinstdisposition	250	-	-	-	-	-250	0
Utgående balans den 31 december 2019	2 959	-	3 110	59	-8	8 183	14 303

¹⁾ *Insatsutdelning -213 MSEK (-222), återbäring och efterlikvid -157 MSEK, utdelning på förlagsandelar -13 MSEK (-15) som i koncernen redovisas som räntekostnad. Se not 1 avseende den redovisningsmässiga hanteringen av återbäring och efterlikvid föregående år.*

²⁾ *Extra vinstutdelning -133 MSEK 2018 är en del av Lantmännenpaketet.*

Av utbetalt insatskapital avser 29 MSEK (26) återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen och 40 MSEK (35) avser återbetalning till följd av ändrade förutsättningar vad gäller enskild medlems insatsskyldighet till föreningen.

Under 2020 beräknas insatskapital på 152 MSEK (69) att återbetalas till medlemmar. 103 MSEK (34) avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen och 49 MSEK (35) avser återbetalning till medlemmar till följd av ändrade förutsättningar vad gäller insatsskyldigheten i föreningen.

Medlemmars insatsskyldighet till Lantmännen enligt föreningens stadgar, som ännu inte var uppfylld per 2019-12-31 uppgick till 523 MSEK (411).

Insatskapital, MSEK	2019	2018
Inbetalt insatskapital	1 373	1 318
Emitterat insatskapital	1 586	1 346
Summa	2 959	2 664

Lantmännen ek förs förlagsandelar på 250 MSEK från emissionen 2015 förföll och återbetalades den 30 december 2019. Nya förlagsandelar uppgående till 250 MSEK emitterades den 23 januari 2020 med en löptid på 5 år och förfall den 15 januari 2025.

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, Stockholm. Organisationsnummer är 769605-2856.

Lantmännenkoncernens verksamhet beskrivs i förvaltningsberättelsen och i not 4, Segmentsredovisning.

Koncernens och moderföretagets årsredovisningar för 2019 ska fastställas av ordinarie föreningsstämma, den 7 maj 2020.

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 verkligt värde med värdeförändringarna redovisade via resultatet, verkligt värde med värdeförändringarna redovisade via övrigt totalresultat samt finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen. 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 2019

Koncernen och moderföretaget tillämpar i årsredovisningen för 2019 första gången de ändringar av standarder och tolkningsuttalanden som ska tillämpas för räkenskapsår som inleds den 1 januari 2019. Förutom den ändring som omnämns nedan har dessa inte haft någon väsentlig påverkan på koncernens eller moderföretagets finansiella rapporter.

IFRS 16 Leasing

IFRS 16 Leasingavtal ersatte IAS 17 Leasingavtal från och med 1 januari 2019. Den nya standarden gör ingen åtskillnad mellan operationella och finansiella leasingavtal för leasingtagaren. Enligt den nya standarden redovisar leasetagaren leasingavtal som en nyttjanderättstillgång, rätten att nyttja tillgången under leasingperioden, samt en finansiell skuld, åtagandet leasingtagaren har att betala leasingavgifter. Avskrivning på tillgången redovisas i resultatet liksom en ränta på leasingkulden. Erlagda leasingavgifter redovisas dels som betalning av ränta, dels som amortering av leasingkulden. Standarden undantar leasingavtal med en leasingperiod understigande 12 månader (korttidsleasingavtal) och leasingavtal avseende tillgångar som har ett mindre värde. För leasinggivare innebär den nya standarden inte några större skillna-

der. Lantmännen har identifierat operationella leasingavtal för främst mark, kontorslokaler, produktions- och lagerlokaler, uthyrningsmaskiner, servicebilar och tjänstebilar. Lantmännen har valt att vid övergången tillämpa den förenklade metoden, vilket bland annat innebär att jämförelsetalen för tidigare perioder inte räknats om. En marginell låneränta har fastställts per land och löptid för diskontering av identifierade leasingavtal. Nyttjanderätsperioden har bedömts utifrån kunskap om längden på underliggande avtal liksom uppsägnings- och förlängningsklausuler. Nyttjanderättsavtal kortare än 12 månader eller som upphör inom 12 månader från övergångstidpunkten är klassificerade som korttidsavtal och ingår därmed inte i de redovisade finansiella skulderna eller nyttjanderätterna. Nyttjanderättsavtal med ett nyanskaffningsvärde understigande 50 000 SEK samt samtliga avtal rörande kontorsutrustning har klassificerats som avtal till mindre värde och ingår inte i de redovisade finansiella skulderna eller nyttjanderätterna. Existerande finansiella leasingavtal tidigare redovisade enligt IAS17 Leasingavtal är omklassificerade i enlighet med IFRS 16 till de belopp de var redovisade till dagen före tillämpningen av den nya standarden. Implementeringseffekterna för IFRS 16 framgår av tabellen nedan:

Påverkan av IFRS 16 per 1 januari 2019

TSEK	IFRS 16 justering
Nyttjanderättstillgångar	2 632
Förutbetalda kostnader	-39
Leasingskulder	2 593

Utöver detta har Lantmännen leasingavtal som fram till 2018 redovisats som finansiella leasingavtal enligt reglerna i IAS 17 Leasingavtal.

Rörelseresultatet under 2019 har ökat marginellt och resultat efter finansiella poster har minskat marginellt. Moderföretaget tillämpar undantaget i RFR 2 beträffande leasingavtal vilket innebär att moderföretagets principer för redovisning av leasingavtal är oförändrade.

IFRIC 23 Osäkerhet i fråga om inkomstskattemässig behandling

IFRIC 23 är en ny tolkning av osäkerhet i hantering av inkomstskatter inom ramen för IAS 12 Inkomstskatter. Införandet av IFRIC 23 bedöms inte att få någon väsentlig påverkan på redovisningen av skatterisker.

Ändrade redovisningsprinciper för moderföretaget

Från och med 1 januari 2019 tillämpas IFRS 9 i moderföretaget i enlighet med RFR 2. Det innebär att moderföretaget tillämpar samma principer som koncernen, för redovisning och värdering av finansiella instrument, samt säkringsredovisning.


Jämförelseåret har inte räknats om då effekterna är oväsentliga. Byte av redovisningsprincip har skett för att bättre överensstämja med hur koncernen styr och hanterar dessa poster i den löpande verksamheten.

fortsättning not 1

Standarder, ändringar och tolkningar som ska tillämpas från 2020 eller senare

Ett antal nya och ändrade IFRS har ännu inte trätt i kraft och har inte förtids-tillämpats vid upprättande av koncernens och moderföretagets finansiella rapporter. Dessa nya eller ändrade standarder eller tolkningar som IASB har publicerat förväntas inte ha någon påverkan på koncernens eller 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 3.

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.

KONCERNREDOVISNING

Koncernens bokslut omfattar boksluten för moderföretaget och samtliga koncernföretag i enlighet med nedanstående definitioner. Koncernföretag konso-lideras från och med den dag koncernen har kontroll, eller för intresseföretag, betydande inflytande över företaget och avyttrade koncernföretag ingår i koncernens redovisning till och med den dag koncernen fortfarande kontrollerar, eller för intresseföretag, har betydande inflytande över företaget

Dotterföretag

Som dotterföretag klassificeras de företag där Lantmännen, direkt eller indirekt, innehar eller förfogar över mer än 50 procent av rösterna eller på annat sätt utövar ett bestämmande inflytande. Inga innehav föreligger där dessa förutsättningar uppfylls som inte klassificerats som dotterföretag. I samtliga företag som för närvarande klassificeras som dotterföretag innehar Lantmännen mer än 50 procent av såväl röster som kapital.

Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Anskaffningsvärdet för andelarna i dotterföretaget utgörs av det kontanta belopp och det verkliga värdet på annan form av köpeskilling, som erläggs för andelarna. Värdet på den förvärvade nettotillgången, det egna kapitalet i företaget, bestäms utifrån en värdering av förvärvade tillgångar, skulder och eventualförpliktelser till verkliga värden vid förvärvstidpunkten. Dessa verkliga värden utgör koncernens anskaffningsvärden. Överstiger anskaffningsvärdet för andelarna i dotterföretaget det verkliga värdet på det förvärvade 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 eliminerar 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. 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 företagens 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 avseende aktieinnehav 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 innehafvs för att säkra nettoinvesteringen i företaget, som en del i det redovisade 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.

fortsättning not 1

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

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

SEGMENTSRAPPORTERING

Redovisade rörelsesegment överensstämmer med den interna 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 tre divisioner och två affärsområden. Segmenten är uppbyggda kring olika typer av produkter och tjänster. De tre divisionerna är Lantbruk, Energi och Livsmedel och de två affärsområdena Swecon och Fastigheter. Verksamhet som inte redovisas som eget segment, i huvudsak koncerngemensamma funktioner, redovisas som Övrig verksamhet. Ytterligare beskrivning av rörelsesegmenten återfinns i not 4.

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 IFRS 9 som endast tillämpas på koncernnivå.

Transaktioner mellan divisionerna, segmenten och även gentemot övrig verksamhet görs till marknadsmässiga villkor.

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

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

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

Förvaltningsfastigheter

Förvaltningsfastigheter redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar. Det verkliga värdet på förvaltningsfastigheter anges som tilläggsupplysning, se not 14 och not 45. I koncernen klassificeras fastigheter som till mer än 90 procent hyrs ut till andra än koncernföretag som förvaltningsfastigheter.

Moderföretaget

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

Avskrivningsprinciper för materiella anläggningstillgångar

Mark förutsätts ha en obestämbart nyttjandeperiod och skrivs därför inte av. Avskrivning på övriga materiella anläggningstillgångar baseras på 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	15-100 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

LEASING

Lantmännen har vid implementering av IFRS 16 Leasingavtal per 1 januari 2019 tillämpat den förenklade övergångsmetoden och följaktligen har inte jämförelsetalen räknats om utan har rapporterats enligt IAS 17 och IFRIC 4.

Koncernen agerar både som leasetagare och som leasegivare.

Vid tecknande av kontrakt görs bedömning huruvida ett kontrakt är, eller innehåller, en lease. Ett avtal är, eller innehåller, en lease om;

- Det finns en identifierad tillgång.
- Leasetagaren har rätt till väsentligt alla ekonomiska fördelar som uppkommer genom användning av den identifierade tillgången.
- Leasetagaren har rätten att styra användningen av tillgången.

Om inte samtliga av villkoren ovan är uppfyllda anses kontraktet ej vara ett leaseavtal eller innehålla en lease och klassificeras därmed som ett servicekontrakt.

Leasetagare

Lantmännen redovisar en nyttjanderättstillgång och en finansiell skuld vid leasingavtalets början. Tillgångar med nyttjanderätt värderas till anskaffningsvärde och inkluderar följande;

- det belopp leasingkulden ursprungligen värderats till,
- leasingavgifter som betalats vid eller före startdatum, efter avdrag för eventuella förmåner som mottagits i samband med teckningen av leasingavtalet,
- initiala direkta utgifter, och
- utgifter för att återställa tillgången till det skick som föreskrivs i leasingavtalets villkor.

Nyttjanderättstillgångar skrivs av linjärt över det kortare av tillgångens nyttjandeperiod och leasingavtalets längd. Nyttjanderättstiden har bedömts utifrån kunskap om längden på underliggande avtal liksom uppsägnings- och förlängningsklausuler.

Leasingkulden redovisas initial till nuvärdet av återstående leasingavgifter den dagen den leasade tillgången kan användas, diskonterade med användning av den i kontraktet inneboende räntan eller om den räntan inte är känd, koncernens marginella låneränta.

Leasingkulden inkluderar nuvärdet av följande leasingavgifter:

- fasta avgifter (inklusive avgifter som till sin substans är fasta), minskat med incitamentsfordringar,
- variabla leasingavgifter som beror på ett index eller ett pris,
- garanterat restvärde som leasetagaren förväntar sig behöva betala till leasegivaren,
- lösenpriset för eventuella köpoptioner, om det är rimligt säkert att leasetagaren kommer att nyttja optionen, och
- viten för att avsluta leasingavtalet, om leasingavtalets längd speglar antagandet att leasetagaren kommer att utnyttja denna möjlighet.

fortsättning not 1

Den finansiella skulden redovisas till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden. Skulden omvärderas när framtida betalningar ändras via index eller på annat sätt, tex om ny bedömning görs av framtida restvärde-åtaganden, utnyttjande av köp-, förlängnings- eller uppsägningsoptioner. När leasingkulden omvärderas enligt ovan, görs en motsvarande justering av värdet på nyttjanderättstillgången.

Lantmännen redovisar nyttjanderättstillgången, som inte är förvaltningsfastigheter, som en materiell anläggningstillgång och leasingkulden som en räntebärande skuld.

Lantmännen har valt att inte redovisa nyttjanderättstillgångar och leasingkulder för kortfristiga leasingavtal, dvs kontrakt vars leasingperiod är kortare än tolv månader, och för kontrakt till ett värde mindre än 50 000 SEK, till exempel IT- och kontorsutrustning. Leasingbetalningar för dessa kontrakt kostnadsförs linjärt över leasingperioden.

Enligt IAS 17

För jämförelseperioden klassificerade Lantmännen leasingavtal som i allt väsentligt överförde de ekonomiska riskerna och förmånerna förknippat med ägandet till leasetagaren som finansiella leasingavtal.

För leasetagaren innebär finansiell leasing att den leaseade tillgången redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen och motsvarande finansiella skuld hänförs till räntebärande skulder. Anläggningstillgången skrivs av enligt samma principer som för en motsvarande ägd tillgång, medan leasingbetalningarna redovisas som ränta och amortering av den ursprungligen redovisade skulden.

Vid operationell leasing redovisar leasetagaren inte någon tillgång i balansräkningen och den totala leasingavgiften kostnadsförs linjärt över leasingperioden.

Leasegivare

När Lantmännen är uthyrare bestäms i början av leaseperioden om det rör sig om ett finansiellt- eller operationellt leasingavtal. Affärsområde Swecon och affärsområde Fastigheter har uthyrning av maskiner respektive lokaler som en del i sin affär.

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. Lantmännen har inte identifierat några finansiella leasingkontrakt.

Moderföretaget

I moderföretaget redovisas leasingavgifter som kostnad linjärt över leasingperioden. Moderföretaget är endast leasetagare.

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 goodwillposten. 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 bedömningen 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.

Forskning och utveckling

Utgifter för forskning redovisas som kostnad i den period de uppkommer. Utgifter för utveckling redovisas som immateriell tillgång endast under förutsättning att det är tekniskt och finansiellt möjligt att färdigställa tillgången, att den bedöms ge framtida ekonomiska fördelar och att anskaffningsvärdet på tillgången kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. När det gäller utveckling av utsäde innebär detta att kostnader kan balanseras först efter att officiell sortprövning visat på potentiell framgång för sorten. Vid utveckling av drivmedel kan kostnader balanseras först då produkten kan påvisa teknisk acceptans, kommersiell potential och politiska beslut är tagna. För närvarande innebär detta att samtliga utgifter för utveckling av kommersiella produkter och liknande kostnadsförs när de uppstår. Utgifter för utveckling av affärsrelaterade IS/IT-system aktiveras, om de generella förutsättningarna enligt ovan är uppfyllda och den totala utgiften beräknas överstiga 3 MSEK.

Aktiverade utgifter skrivs av linjärt under bedömd nyttjandeperiod som uppgår till 5-10 år.

Övriga immateriella tillgångar

Till immateriella anläggningstillgångar hör även patent, licenser och övriga rättigheter. Tillgångarna redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. Avskrivning görs linjärt under tillgångens förväntade nyttjandeperiod som bedöms uppgå till mellan 5-10 år.

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

NEDSKRIVNINGAR

Immateriella tillgångar som har en obestämbar nyttjandeperiod skrivs inte av utan provas årligen, eller oftare vid behov, avseende eventuellt nedskrivningsbehov. Det redovisade värdet på tillgångar som skrivs av provas fortlöpande. Vid varje bokslutstillfälle görs en bedömning om det föreligger någon indikation på att tillgångarnas värde minskat så att det föreligger ett nedskrivningsbehov. För dessa tillgångar liksom för tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod beräknas tillgångens återvinningsvärde. Med återvinningsvärde avses det högsta av

fortsättning not 1

en tillgångs verkliga värde, med avdrag för försäljningskostnader, och dess nyttjandevärde. Nedskrivning görs till återvinningsvärdet om detta understiger det redovisade värdet. Tidigare redovisad nedskrivning återförs om skälen för den tidigare nedskrivningen inte längre föreligger. Återföring sker dock inte med ett belopp större än att det bokförda värdet uppgår till vad det hade varit om nedskrivning inte hade redovisats tidigare år. Nedskrivning av goodwill återförs aldrig.

För en tillgång som är beroende av att andra tillgångar genererar kassaflöden beräknas nyttjandevärdet för den minsta kassagenererande enhet som tillgången tillhör. Goodwill hänförs alltid till de kassagenererande enheter som gynnas av det förvärv som genererat goodwillen.

Med en tillgångs nyttjandevärde avses nuvärdet av de bedömda framtida kassaflöden som förväntas genom att använda tillgången och det beräknade restvärdet vid slutet av nyttjandeperioden. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden med en räntesats före skatt som är tänkt att beakta marknadens bedömning av riskfri ränta och risk förknippad med den specifika tillgången. I Lantmännen beräknas riskpremien i förhållande till verksamhetens närhet till lantbrukaren. Verksamheter nära lantbrukaren har en lägre riskpremienvärde.

VARULAGER

Varulager värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen. Anskaffningsvärdet beräknas med tillämpning av FIFO metoden (först in/först ut) eller vägda genomsnittspriser. Anskaffningsvärdet för egentillverkade varor innefattar, förutom direkta kostnader, 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.

Redovisning av spannmål inom Lantmännen sker till vägda genomsnittspriser. Vid varje redovisningstillfälle beräknas kostnaden för spannmål utifrån redan gjorda inköp, kontrakterade inköp samt de säkringstransaktioner relaterade till spannmål som ingåtts. Utifrån dessa förutsättningar beräknas en genomsnittlig inköpskostnad per gröda och relevant volym. Den så beräknade inköpskostnaden appliceras därefter på under rapportperioden sålda spannmålsvolymerna respektive på vid rapporttidpunkten inneliggande lager.

Om beräknad varukostnad indikerar att förlustaffärer bedöms föreligga vid någon tidpunkt, resultatförs dessa direkt.

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 swapar som framförallt utnyttjas för att täcka risker för valutakurs- och råvaruprisförändringar samt exponering för ränterisker. Derivatinstrument redovisas i balansräkningen när avtal träffas. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när faktura har utfärdats. Leverantörsskulder tas upp när faktura mottagits. Övriga finansiella tillgångar och finansiella skulder tas upp i balansräkningen på likviddag. En finansiell tillgång eller del av tillgång tas bort från balansräkningen på likviddag eller när den förfaller. En finansiell skuld eller del av finansiell skuld tas bort från balansräkningen på likviddag eller när den på annat sätt avvecklas.

KLASSIFICERING AV FINANSIELLA INSTRUMENT

Klassificeringen av finansiella instrument ligger till grund för hur de finansiella instrumenten ska redovisas och värderas.

Finansiella tillgångar

Klassificeringen av finansiella tillgångar baseras på den affärsmodell Lantmännen tillämpar för att hantera de finansiella tillgångarna samt karaktären på de avtalsenliga kassaflödena från de finansiella tillgångarna.

Följande tre värderingskategorier är tillämpliga för finansiella tillgångar:

- Upplupet anskaffningsvärde.
- Verkligt värde med värdeförändringarna redovisade i övrigt totalresultat.
- Verkligt värde med värdeförändringarna redovisade i resultatet.

En finansiell tillgång värderas till upplupet anskaffningsvärde om:

- Den finansiella tillgången hanteras inom en affärsmodell vars syfte är att realisera den finansiella tillgångens kassaflöden genom att erhålla kontraktssliga kassaflöden, och
- De kontraktssliga kassaflödena utgörs enbart av återbetalning av kapitalbelopp och ränta på utestående kapitalbelopp.

En finansiell tillgång värderas till verkligt värde med värdeförändringarna redovisade i övrigt totalresultat om:

- Den finansiella tillgången hanteras inom en affärsmodell vars syfte är att realisera den finansiella tillgångens kassaflöden både genom att erhålla kontraktssliga kassaflöden och genom att sälja tillgången, och
- De kontraktssliga kassaflödena utgörs enbart av återbetalning av kapitalbelopp och ränta på utestående kapitalbelopp.

För eget kapitalinstrument som inte innehas i handels syfte har Lantmännen initialt en möjlighet att välja att presentera värdeförändringar i övrigt totalresultat.

Samtliga övriga finansiella tillgångar värderas till verkligt värde med värdeförändringarna redovisade i resultatet.

Bedömning av affärsmodell

Lantmännen gör bedömningen av vilken affärsmodell en finansiell tillgång hanteras inom på portföljnivå eller typ av finansiell tillgång då detta reflekterar hur de finansiella tillgångarna hanteras, utvärderas och rapporteras till ledningen.

Information som ligger till grund för bedömningen av affärsmodell är:

- policies och instruktioner för den aktuella portföljen eller typen av tillgångar och hur dessa tillämpas i praktiken,
- utvärdering och uppföljning av portföljens avkastning,
- risker som påverkar avkastningen och hur dessa risker hanteras,
- hur personal som hanterar de finansiella tillgångarna kompenseras, exempelvis om kompensationen är beroende av förändringar av tillgångarnas verkliga värden, och
- frekvens och volym av försäljningar av tillgångar, samt anledningen till gjorda försäljningar.

Finansiella tillgångar som innehas i handels syfte eller som hanteras och utvärderas baserat på dess verkliga värden värderas till verkligt värde med värdeförändringarna redovisade i resultatet.

Bedömning av avtalsenliga kassaflöden

För denna bedömning definieras ränta som ersättning för pengars tidsvärde, ersättning för kreditrisk för utestående kapitalbelopp för en specifik tidsperiod samt andra risker kopplade till utlåning av kapital.

För att bedöma om de avtalsenliga kassaflödena enbart utgörs av återbetalning av kapitalbelopp och ränta på utestående kapitalbelopp utgår Lantmännen från den finansiella tillgångens avtalsvillkor. Bedömningen syftar till att avgöra om det finns villkor som kan förändra tidpunkt och/eller storlek för de avtalsenliga kassaflödena på ett sådant sätt att de inte längre enbart utgörs av återbetalning av kapitalbelopp och ränta på utestående kapitalbelopp.

Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde

Finansiella tillgångar som värderas till upplupet anskaffningsvärde utgörs huvudsakligen av långfristiga och kortfristiga lån, kundfordringar och bankmedel. Syftet med dessa finansiella tillgångar är att erhålla de kontraktssliga kassaflödena.

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde med värdeförändringar redovisade i övrigt totalresultat

Finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde med värdeförändringar redovisade i övrigt totalresultat utgörs av innehav i aktier, som inte uppfyller definitionerna av dotterföretag eller intresseföretag, som innehas av strategiska skäl och i syfte att främja Lantmännens affärsverksamhet.

fortsättning not 1

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde med värdeförändringar redovisade i resultatet

Finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde med värdeförändringar redovisade i resultatet utgörs av innehav i obligationer, innehav i aktier som innehas som finansiella placeringar samt derivatinstrument med positivt verkligt värde och som inte identifierats som säkringsinstrument i en säkringsrelation.

Finansiella skulder

Finansiella skulder värderas antingen till upplupet anskaffningsvärde eller till verkligt värde med värdeförändringarna redovisade i resultatet.

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, enligt effektivräntemetoden.

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 överstiger 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 löptid, vid anskaffningstidpunkten, understigande tre månader.

NEDSKRIVNING AV FINANSIELLA TILLGÅNGAR

Nedskrivningar beräknas och redovisas för de finansiella tillgångar som värderas till upplupet anskaffningsvärde och för de finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde med värdeförändringarna redovisade i övrigt totalresultat. Nedskrivning redovisas inte för innehav av eget kapitalinstrument. Reserv för kreditförluster beräknas och redovisas initialt utifrån tolv månaders förväntade kreditförluster. Om kreditrisken ökat väsentligt sedan den finansiella tillgången först redovisades, beräknas och redovisas reserv för kreditförluster utifrån förväntade kreditförluster för tillgångens hela återstående löptid. För kundfordringar, som inte innehåller en väsentlig finansieringskomponent, tillämpas en förenklad metod och reserv för kreditförluster beräknas och redovisas utifrån förväntade kreditförluster för hela den återstående löptiden oavsett om kreditrisken ökat väsentligt eller inte.

Lantmännen baserar beräkningen av förväntade kreditförluster huvudsakligen på en individuell bedömning av den aktuella fordran tillsammans med information om historiska förluster för likartade tillgångar och motparter. Den historiska informationen utvärderas och justeras kontinuerligt utifrån den aktuella situationen och Lantmännens förväntan om framtida händelser.

SÄKRINGSREDOVISNING

Lantmännen tillämpar säkringsredovisning under förutsättning att kraven för säkringsredovisning är uppfyllda. Kraven för tillämpning av säkringsredovisning avser att:

- säkringsförhållandet enbart består av tillättna säkringsinstrument och säkrade poster,
- säkringsförhållandet initialt identifierats och dokumenterats med avseende på företagets mål för riskhantering och riskhanteringsstrategi, och
- säkringsförhållandet uppfyller samtliga krav på effektivitet (att det föreligger ett ekonomiskt samband, att effekten av kreditrisk inte är dominerande samt att säkringskvoten är densamma som avspeglas i den faktiska säkringen).

Större delen av de derivat som används inom Lantmännen har ingåtts för att säkra risker, som till exempel valutarisk och råvarurisk. Merparten av de derivatinstrument som innehas av Lantmännen utgör säkringsinstrument som kvalificerar för säkringsredovisning. Finansiella derivatinstrument som är säkringsinstrument säkras antingen en tillgång eller en skuld, en nettoinvestering i utlandsverksamhet eller är en säkring av en faktisk eller prognostiserad transaktion.

IFRS 9 definierar tre olika säkringsförhållanden; kassaflödessäkring, säkring av nettoinvesteringar och säkring av verkligt värde. Lantmännen tillämpar kassaflödessäkring och säkring av nettoinvesteringar.

Kassaflödessäkring

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 (säkringsinstrumentets) verkliga värde via övrigt totalresultat till det egna kapitalet. När den säkrade posten redovisas i resultaträkningen överförs även resultatet från omvärdering av derivatinstrumentet till resultaträkningen.

Säkring av 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 aktuell investeringsvaluta.

Säkring av verkligt värde

Säkring av verkligt värde är en säkring av exponeringen för förändringar i verkligt värde för en redovisad tillgång eller skuld eller ett oredovisat bindande åtagande som är hänförlig till en viss risk och som skulle kunna påverka resultatet. Vid säkring av verkligt värde redovisas förändringen i derivatinstrumentets verkliga värde resultatet. Den säkrade posten omvärderas till verkligt värde med avseende på den säkrade risken och förändringen i verkligt värde redovisas i resultatet och möter där värdeförändringen från derivatinstrumentet.

MODERFÖRETAGET

Från och med 1 januari 2019 tillämpas IFRS 9 i moderföretaget i enlighet med RFR 2. Det innebär att moderföretaget tillämpar samma principer som koncernen, för redovisning och värdering av finansiella instrument, samt säkringsredovisning.

Moderföretaget tillämpar undantaget att inte värdera finansiella garantiavtal till förmån för dotter- och intresseföretag samt joint ventures i enlighet med reglerna i IFRS 9 utan tillämpar istället principerna för värdering enligt IAS 37, Avsättningar, eventualförpliktelser och eventualtillgångar.

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 råvaruterminer och energiderivat. För onoterade finansiella instrument, eller om marknaden för en viss finansiell tillgång inte är aktiv, fastställs värdet genom tillämpning av vedertagna värderingstekniker. Lantmännen gör antaganden som baseras på de marknadsförhållanden som råder på balansdagen. Verkligt värde på valutaterminer och valutaswapar beräknas utifrån gällande terminskurser på balansdagen. Ränteswapar värderas med beräkning av framtida kassaflöden diskonterade med gällande marknadsräntor. Marknadsräntor och aktuella kreditmarginaler ligger till grund för beräkningen av verkligt värde i upplysningssyfte på långfristiga lån. För finansiella tillgångar och skulder med kort löptid antas verkligt värde överensstämmande med anskaffningsvärdet 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

fortsättning not 1

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 utgifter för garantier och en bedömning av den framtida garantirisken. Avsättning görs när produkten eller tjänsten har sålts. Avsättning för omstruktureringsåtgärder görs när en detaljerad, formell plan för åtgärder finns och välgrundade förväntningar har skapats hos dem som kommer att beröras av åtgärderna. Inga avsättningar görs för framtida rörelseförluster.

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Pensioner

Inom Lantmännen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner, varav de flesta är 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 företagsoptioner 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 ingår som en del av pensionsskulden

Moderföretaget

Moderföretaget tillämpar tryggandelagen och Finansinspektionens föreskrifter avseende förmånsbestämda pensioner, vilket är en förutsättning för skattemässig avdragsrätt. Redovisningen följer RFR 2 Redovisning för juridiska personer. De väsentligaste skillnaderna mot reglerna i IAS 19 är hur diskonteringsräntan fastställs och att förpliktelsen beräknas utifrån nuvarande lönenivå samt att aktuariella vinster och förluster redovisas i resultaträkningen omedelbart när de uppstår.

Ersättningar vid uppsägning

Avsättning för kostnader i samband med uppsägning av personal redovisas endast om företaget är förpliktligt 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 övrigt totalresultat, varvid tillhörande skatt också redovisas i övrigt totalresultat. När det gäller insatsutdelning, återbäring och efterlikvid, som redovisas som utdelning i koncernens eget kapital, redovisas dock skatteeffekten från dessa skattemässigt avdragsgilla poster i resultaträkningen som en del i årets skattekostnad. Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år. Aktuell skatt inkluderar även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder.

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

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

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

Moderföretaget

På grund av sambandet mellan redovisning och beskattning redovisar moderföretaget obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld. (I koncernredovisningen delas däremot obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital.)

REDOVISNING AV INTÄKTER FRÅN AVTAL MED KUNDER

Redovisning av intäkter

Lantmännen genererar huvudsakligen intäkter från försäljning av färdiga produkter men även från utförda tjänster samt licensavtal och fastighetsuthyrning. Lantmännens verksamhet och försäljning är indelad i olika segment. Produktportföljen är därmed diversifierad men principerna för intäktsredovisningen för produkt eller tjänsteförsäljning är densamma inom samtliga segment. Intäkter från fastighetsuthyrning redovisas enligt regler för leasingintäkter.

Prestationsåtaganden och tidpunkt för intäktsredovisning

Koncernen tillverkar/förädlar eller importerar och säljer färdiga produkter och tillbehör. Försäljning sker till återförsäljare och direkt till lanbrukare, industrikunder och konsumenter. I avtal med kunder för försäljning av produkter finns vanligen 1-2 prestationsåtaganden beroende på i vilket segment försäljningen sker; varor, i vissa fall en utökad garanti och en tjänst. Intäkten redovisas vid den tidpunkt då kontroll över tillgången överförs till kunden. Vid vilken tidpunkt som kontroll över varorna överförs till kunden beror på fraktvillkoren.

Returrätter och återköpsåtaganden

När koncernen säljer varor till kunder med returrätt, implicita eller explicita, redovisas en skuld för den återbetalning som förväntas ske och en tillgång för rätten att återfå varor från kunder vid reglering av återbetalningsskulden i samband med att varorna returneras. Dessa poster klassificeras i balansräkningen som returskuld och retur tillgång (inkluderas i posten varulager). Historisk erfarenhet används för att uppskatta andel retur vid försäljningstidpunkten ("förväntat värde metoden") och en intäkt redovisas endast för de produkter som inte bedöms returneras.

Vissa avtal med kunder innehåller en möjlighet för kunden att påkalla ett återköp av produkten, ett s.k. återköpsåtagande. Om koncernen är skyldigt

fortsättning not 1

att återköpa tillgången på kundens begäran bedömer koncernen vid avtalets början om kunden har ett betydande ekonomiskt incitament att utöva denna rätt. Om köparen bedöms ha ett betydande ekonomiskt incitament att utnyttja sin rätt att kräva återköp av produkten innebär detta att kunden i själva verket betalar koncernen ersättning för rätten att använda en tillgång under en viss tid. I sådana fall redovisar koncernen detta avtal som en leasingtransaktion enligt IFRS 16. Om köparen inte bedöms ha ett betydande ekonomiskt incitament att utnyttja sin rätt att kräva återköp av produkten redovisas avtalet som om det rörde sig om en försäljning av en produkt med en returrätt.

Garantiåtaganden

Koncernen har i vissa fall avtal med kunder som innehåller ett utökad garantiåtagande. Intäkter från sådana garantier redovisas linjärt över garantiperioden såvida inte en annan metod bättre mäter uppfyllandet av prestationsåtagandet. En utökad garanti bedöms föreligga då möjligheten finns för kunden att köpa till denna tjänst, den är separat prissatt och garantin sträcker sig utöver lagstadgad standardgaranti. Koncernens åtagande att återta felaktiga varor enligt en lagstadgad standardgaranti redovisas som avsättning i enlighet med IAS 37.

Fastställande av transaktionspriset

Volymrabatter

I de försäljningar där volymrabatter förekommer bedöms det sannolika utfallet av uppnådd försäljningsvolym och därmed lämnad rabatt vid försäljningstidpunkten. Den bedömda rabatten inkluderas sedan i transaktionspriset och reducerar således intäkten. Bedömningen av volymutfallet revideras vid varje bokslutstillfälle.

Gemensamma marknadsaktiviteter

I samband med vissa försäljningar ingås också en överenskommelse med kunden om en gemensam marknadsaktivitet. I försäljningar till återförsäljare (butiker) förekommer sk. "listing fees" som innebär att en avgift betalas till kunden för att erhålla särskild produktplacering i butiken. Dessa avgifter bedöms utgöra en del av den underliggande försäljningstransaktionen och avgiften reducerar transaktionspriset och därmed intäkten. Andra gemensamma marknadsaktiviteter tillsammans med en kund bedöms från fall till fall för att avgöra om aktiviteten är en del av försäljningstransaktionen eller om en distinkt tjänst eller produkt köps in i form av marknadsaktiviteten. Om marknadsaktiviteterna bedöms utgöra en del av försäljningstransaktionen så reducerar dess kostnader transaktionspriset och därmed intäkten för transaktionen.

Inbytesprodukter

I de försäljningar av produkter (lantbruks- eller anläggningsmaskiner) där försäljningstransaktionen inkluderar inbyte av en äldre maskin är transaktionen så utformad att inbytet klassificeras som ett inköp av en maskin. Inbytet sker vid en nyförsäljning och på kundens begäran och inbytespriset utgörs av maskinens marknadsvärde.

Tjänster

Koncernen utför dels tjänster inom växtodling och lantbruk dels tjänster såsom reparationer av produkter samt service och underhåll av produkter. Intäkter från tjänster inom växtodling och lantbruk redovisas när tjänsten utförs. Intäkter från underhåll och service av produkter redovisas linjärt över kontraktperioden såvida inte en annan metod bättre mäter uppfyllandet av prestationsåtagandet.

Även intäkter från administrativa tjänster och fastighetsservice, som båda ofta tillhandahålls enligt längre avtal, redovisas när tjänsten utförs och kunden får nytta av tjänsten.

Mjukvarulicenser

Koncernen licensierar immateriell egendom såsom mjukvaror i maskiner. Fristående mjukvaror i maskiner klassificeras som en "rätt att använda" licens och intäktsredovisas vid en given tidpunkt vilket vanligen utgörs av licensens utgivningstidpunkt. De licenser som bedöms utgöra en integrerad del av

maskinen intäktsredovisas tillsammans med maskinen vilket sker när kontroll över maskinen överförs till kunden.

Royaltyintäkter

Koncernen säljer utsäde, frö och andra grödor med licensavtal. Licensavtalen innehåller royaltyersättning som baseras på kundens användning eller försäljning av varor som innehåller den immateriella egendomen. Försäljnings- eller användningsbaserad royalty redovisas när den efterföljande försäljningen eller användningen sker.

Balansposter

I de fall koncernen erhåller förskottsbetalningar från sina kunder redovisas dessa som avtalsskulder under rubriken "Leverantörsskulder och andra rörelseskulder" i balansräkningen. En kundfordran redovisas när varorna har levererats eller tjänsten har utförts då ersättningen vid denna tidpunkt är säker och det endast är tidsåtgång som krävs innan betalningen ska ske. Endast undantagsvis förekommer fall där koncernen har utfört en del av en prestation men inte har rätt att kräva att ersättning förrän ytterligare prestation sker. I dessa fall redovisas en avtalsstillgång, vilken redovisas under rubriken "Kundfordringar och övriga rörelsetillgångar". I de fall fordran på kunden är oavkortad men fakturering ännu inte har ägt rum redovisas en ännu ej fakturerad fordran, under rubriken "Kundfordringar och övriga rörelsetillgångar". Vid redovisning av returrätter redovisas en returskuld, under rubriken "Leverantörsskulder och övriga rörelseskulder" och en returtillgång, som en del av varulagret.

ÅTERBÄRING OCH EFTERLIKVID

Medlemmar i Lantmännen ek för kan erhålla återbäring på gjorda inköp från Lantmännen Lantbruk Sverige samt Lantmännen Maskins och Swecons svenska verksamheter samt efterlikvid på försäljning till Lantmännen Lantbruk Sverige. Återbäring och efterlikvid utgör en del av den ekonomiska föreningens utdelning till sina medlemmar och redovisas som utdelning.

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 hänförs 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 hänförs sig till.

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

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.

fortsättning not 1

"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.

Valutakurser för koncernens viktigaste valutor:

	2019		2018	
	Genomsnittskurs	Balansdagens kurs	Genomsnittskurs	Balansdagens kurs
DKK	1,42	1,4	1,38	1,38
EUR	10,59	10,43	10,26	10,28
GBP	12,07	12,21	11,59	11,35
NOK	1,07	1,06	1,07	1,02
RUB	0,15	0,15	0,14	0,13
USD	9,46	9,32	8,69	8,97

Redovisningsprinciper som gällde för 2018

LEASING

Koncernen agerar både som leasetagare och som leasegivare. Koncernen agerar leasegivare endast vad gäller varor som normalt säljs av koncernen, det vill säga i samband med kundfinansiering.

Leasing klassificeras i koncernredovisningen antingen som finansiell eller operationell leasing. Finansiell leasing föreligger då de ekonomiska riskerna och förmånerna som är förknippade med ägandet i allt väsentligt är överförda till leasetagaren. I annat fall är det fråga om operationell leasing.

För leasetagaren innebär finansiell leasing att den leasade tillgången redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen och motsvarande finansiella skuld hänförs till räntebärande skulder. Anläggningstillgången skrivs av enligt samma principer som för en motsvarande ägd tillgång, medan leasingbetalningarna redovisas som ränta och amortering av den ursprungligen redovisade skulden.

Vid operationell leasing redovisar leasetagaren inte någon tillgång i balansräkningen och den totala leasingavgiften kostnadsförs linjärt över leasingperioden.

Då koncernen är leasegivare redovisas den uthyrda tillgången vid operationell leasing som en anläggningstillgång i balansräkningen och skrivs av över bedömd nyttjandeperiod. Leasingbetalningarna inkluderas i rörelseresultatet och fördelas linjärt över leasingperioden. Vid finansiell leasing redovisas transaktionen som en försäljning varvid en fordran uppstår, som redovisas som en finansiell leasingfordran. Erhållna betalningar vid finansiell leasing redovisas som ränteintäkt och amortering av den finansiella leasingfordran.

Moderföretaget

I moderföretaget redovisas samtliga leasingavtal enligt reglerna för operationell leasing. Moderföretaget är endast leasetagare.

Not 2 Viktiga händelser efter periodens utgång

Christian Johansson tillträdde den 3 februari tjänsten som ekonomi- och finansdirektör för Lantmännen. Christian Johansson kommer närmast från en roll som Senior Vice President & CFO på SKF.

Styrelseledamoten Ove Gustafsson begärde eget utträde ur Lantmännens styrelse och lämnade uppdraget den 11 februari 2020.

Not 3 Viktiga bedömningar och antaganden av 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 obestämbar nyttjandeperiod, prövas årligen eller så snart indikationer finns att ett nedskrivningsbehov skulle föreligga, till exempel vid ändrat affärsklimat, beslut om avyttring eller nedläggning av verksamhet. Värdet på koncernens goodwill och övriga immateriella tillgångar uppgick vid årets utgång till 9 344 MSEK (8 801), vilket motsvarar 53 procent (55) av koncernens eget kapital. Nedskrivning av övriga tillgångar prövas så snart det finns en indikation på att det redovisade värdet på tillgången inte kan återvinnas.

I de flesta fall uppskattas värdet på tillgångarna med tillämpning av nuvärdesberäkning av förväntade framtida kassaflöden. Det framtida kassaflödet baseras på antaganden utifrån företagsledningens bästa uppskattning av de ekonomiska förutsättningar som kommer att föreligga under tillgångens återstående livslängd. Uppskattningarna överensstämmer med koncernens senaste 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.

Se även ➔ not 7.

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 12.

fortsättning not 3

Pensioner

Värdet på pensionsförpliktelserna för förmånsbaserade pensionsplaner baseras på aktuariella beräkningar utifrån antaganden om diskonteringsräntor, framtida löneökningar, inflation och demografiska förhållanden. Diskonteringsräntan, som är det mest kritiska antagandet, baseras på marknadsmässig avkastning på förstklassiga företagsobligationer, nämligen bostadsobligationer med lång löptid och där räntan extrapolerats att motsvara pensionsplanens förpliktelser. En sänkt diskonteringsränta ökar nuvärdet av pensionsskulden och kostnaden medan en höjd diskonteringsränta ger omvänd effekt. En förändring av diskonteringsräntan med 0,25 procent förändrar pensionsförpliktelsen med cirka 110-120 MSEK.

För information om belopp och ytterligare känslighetsanalyser se not 25.

EU-kommissionens pågående utredning

Avsättning med anledning av EU-kommissionens utredning

Med anledning av EU-kommissionens utredning av Lantmännen Agroetanol och två andra etanoltillverkare angående mistänkt brott mot EU:s konkurrenslagstiftning redovisas sedan 2017 en avsättning på 440 MSEK. Till följd en svagare svensk krona justerades avsättningen upp med 60 MSEK i andra

tertialet 2019, avsättningen uppgår därmed totalt till 500 MSEK vid årets utgång. Avsättningens storlek baserar sig på Lantmännens bästa bedömning per 31 december 2019.

För information om avsättningar se not 26.

Redovisning av leasing

Lantmännen redovisar från 2019 leasingavtal enligt IFRS16 Leasingavtal. Vid årets utgång uppgick värdet på nyttjanderättstillgången till 2 516 MSEK och värdet på leasingkulden till 2 512 MSEK. Många leasingavtal där Lantmännen är hyrestagare innefattar förlängnings- och uppsägningsoptioner vilka är föremål för bedömning när leasingperioden fastställs. Optionerna är förhandlade av ledningen för att ge flexibilitet i hanteringen av avtalen samt anpassning till koncernens behov. Ledningen gör löpande bedömningar om det är sannolikt att dessa förlängningar och uppsägningsoptioner kommer att utnyttjas. Detta innebär att leasingperioder kan komma att förlängas eller förkortas utifrån förändrade behov vilket påverkar värdet på både nyttjanderättstillgången och leasingkulden.

För mer information om leasing se not 13, 23 och 29.

Not 4 Segmentsredovisning

INFORMATION OM RÖRELSESEGMENT

Räkenskapsåret 2019 MSEK	Division Lantbruk	Division Energi	Division Livsmedel	Affärsområde Swecon	Affärsområde Fastigheter	Övrig verksamhet	Koncern- gemensamt ¹⁾	Summa koncernen
Nettoomsättning								
Extern försäljning	19 337	3 560	16 797	8 501	252	76	0	48 523
Intern försäljning	2 504	181	70	87	304	572	-3 718	0
Summa nettoomsättning	21 841	3 741	16 867	8 588	556	649	-3 719	48 523
Rörelseresultat per segment	83	375	924	514	349	-162	-100	1 983
Varav resultatandel i joint venture/ intresseföretag	-105	13	48	-	4	6	-	-34
Finansiella intäkter								112
Finansiella kostnader								-322
Årets skattekostnad								-222
Årets resultat								1 551
Övriga upplysningar								
Tillgångar	8 555	2 025	19 738	3 524	2 970	3 518	-3 872	36 458
Kapitalandel i joint venture/intressebolag	1 731	193	353	-	131	82	-	2 490
Ofördelade tillgångar								2 246
Summa tillgångar	10 286	2 218	20 091	3 524	3 101	3 600	-3 872	41 194
Skulder	2 177	968	2 840	2 012	251	4 468	-2 204	10 512
Ofördelade skulder								13 177
Eget kapital								17 505
Summa skulder och eget kapital	2 177	968	2 840	2 012	251	4 468	-2 204	41 194
Investeringar inklusive nyttjanderätter	367	87	850	1 086	339	117	-260	2 586
Av- och nedskrivningar ²⁾	-328	-119	-1 169	-511	-108	-56	228	-2 063
Väsentliga icke kassaflödespåverkande poster utöver avskrivningar								0

¹⁾ Interna leasingkontrakt som redovisas i enlighet med IFRS 16 elimineras från segmentstillgångar mot ofördelade skulder.

²⁾ Inklusive avskrivningar på nyttjanderätter till följd av införandet av IFRS 16 med 502 MSEK.

fortsättning not 4

Räkenskapsåret 2018 ¹⁾ MSEK	Division Lantbruk	Division Energi	Division Livsmedel	Affärsområde Swecon	Affärsområde Fastigheter	Övrig verksamhet	Koncern- gemensamt	Summa koncernen
Nettoomsättning								
Extern försäljning	17 251	2 944	15 292	8 159	246	70		43 962
Intern försäljning	2 087	173	59	93	279	528	-3 219	0
Summa nettoomsättning	19 338	3 117	15 351	8 252	525	598	-3 219	43 962
Rörelseresultat per segment	131	168	748	440	265	-180	-129	1 443
<i>Varav resultatandel i joint venture/ intresseföretag</i>	<i>49</i>	<i>25</i>	<i>33</i>	<i>-</i>	<i>4</i>	<i>8</i>	<i>-</i>	<i>119</i>
Finansiella intäkter								96
Finansiella kostnader								-289
Årets skattekostnad								-68
Årets resultat								1 182
Övriga upplysningar								
Tillgångar	8 185	1 821	17 150	2 479	2 408	3 407	-2 307	33 143
Kapitalandel i joint venture/intressebolag	1 577	182	308	-	110	122	-	2 299
Ofördelade tillgångar								1 653
Summa tillgångar	9 762	2 003	17 458	2 479	2 518	3 529	-2 307	37 095
Skulder	2 004	905	2 635	2 062	156	4 658	-2 307	10 113
Ofördelade skulder								10 955
Eget kapital								16 027
Summa skulder och eget kapital	2 004	905	2 635	2 062	156	4 658	-2 307	37 095
Investeringar	260	103	891	405	125	41	-	1 825
Av- och nedskrivningar	-144	-92	-798	-236	-55	-38	-	-1 363
Väsentliga icke kassaflödespåverkande poster utöver avskrivningar								0

¹⁾ Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing.

INFORMATION OM GEOGRAFISKA OMRÅDEN

MSEK	2019		2018	
	Extern försäljning	Anläggningstillgångar	Extern försäljning	Anläggningstillgångar
Sverige	20 999	9 471	19 866	8 055
Finland	6 661	3 813	5 697	3 520
Tyskland	5 507	2 329	5 494	1 508
Danmark	3 234	2 315	2 884	2 243
Norge	2 031	325	2 011	338
Storbritannien	1 845	1 194	1 648	902
Nederländerna	1 281	25	785	19
Baltikum	1 229	811	1 036	787
Ryssland	717	980	621	831
Belgien	594	2 012	514	1 718
Frankrike	553	392	444	382
Polen	510	837	484	777
Spanien	474	3	430	0
Schweiz	432	0	62	0
Övriga Europa	933	327	830	331
USA	1 027	379	921	362
Australien	306	548	73	-
Övriga världen	190	-	162	-
Summa	48 523	25 761	43 962	21 773

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

fortsättning not 4

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 tre divisioner och två affärsområden.

Koncernens operativa struktur och den interna rapporteringen till koncernledning och styrelse sammanfaller. Divisionerna samt affärsområdena motsvarar således koncernens segment. Uppdelningen utgår från koncernens verksamhet, från ett produkt- och kundperspektiv.

Försäljning mellan koncernens enheter sker till marknadsmässiga villkor.

Till segmenten har de tillgångar och skulder hänförts som respektive segmentet ansvarar för och som används i segmentets löpande verksamhet. 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 segmentens operativa kapital. Tillgångar och skulder har hänförts direkt till segmenten 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 IFRS 9 och pensionsskulder enligt IAS 19 har därför inte fördelats på respektive segment.

I segmentens investeringar ingår samtliga materiella och immateriella investeringar förutom investeringar i korttidsinventarier och förvärv av företag.

Koncernens segment består av tre divisioner och två affärsområden, alla med olika inriktning. I övrig verksamhet ingår bland annat ett antal mindre bolag för vilka ansvaret ligger centralt. Segmenten beskrivs kortfattat nedan:

Division Lantbruk utgör koncernens kärnverksamhet som utvecklar och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. De svenska verksamheterna erbjuder ett brett produktsortiment för växtodling, animalieproduktion och hästverksamhet och är också en stor aktör på spannmålsmarknaden genom inköp av spannmål, oljeväxter, trindsäd och frö som säljs vidare till spannmålshandlare samt svensk och internationell industri. Verksamheten omfattar även försäljning av lantbruksmaskiner, rådgivning och reservdelar samt service av lantbruksmaskiner. Maskinverksamheten erbjuder starka varumärken som Valtra, Fendt, Kuhn och Väderstad samt ansvarar för import och marknadssupport för varumärket Massey Ferguson i Sverige.

I Finland tillhandahåller divisionen foder, insatsvaror för växtodling samt reservdelar och redskap.

Divisionen arbetar med innovation och utveckling av bland annat hållbara utsädesbehandlings, digitala tjänster, ekologisk gödning och växtförädling för framtiden. Division Lantbruk ansvarar för Lantmännens ägarintressen i de delägda bolagen HaGe Kiel, Scandagra Group och Scandagra Polska.

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter och är verksam på en global marknad med huvudfokus på Europa. Divisionens bolag tillverkar och marknadsför hållbart etanolbränsle, proteinfoder, koldioxid, stärkelseprodukter, gluten, vodka, betaglukan, havreprotein, alkylatbensin, smörjmedel och kemiska produkter. I division Energi ingår Lantmännen Agroetanol, Lantmännen Aspen, Lantmännen Reppe och Lantmännen Oats. Division Energi ansvarar för Lantmännens ägarintresse i det delägda bolaget Scandbio, som är Sveriges största företag inom förädlade träbränslen.

Division Livsmedel förädlar spannmål och andra råvaror från åkermarken och producerar bland annat mjöl, bröd, frukostprodukter, pasta och färdiglagade måltider. Divisionen har två affärsområden, Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake. Division Livsmedel ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget Viking Malt.

- Lantmännen Unibake är en av Europas största bagerikoncerner med 35 bagerier i 16 länder. Unibake-koncernen erbjuder frysta och färska bageriprodukter till dagligvaruhandeln och restaurangmarknaden i mer än 60 länder över hela världen. Lantmännen Unibake har en lång historia av framgångsrika koncept och produkter av hög kvalitet, med ett brett utbud av välkända varumärken.

- Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och marknadsför spannmålsbaserade produkter såsom mjöl, gryn, musli, granola, pasta, pannkakor och knäckebröd, ett vegetariskt sortiment av baljväxter, fröer, matgryn och grönsaker, samt färdiglagade rätter. Verksamheten bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Ukraina och Ryssland med försäljning på de nordiska marknaderna via dagligvaruhandeln, foodservicesektorn, samt B2B-verksamhet. Lantmännen Cerealia har även betydande export, främst av knäckebröds- och frukostprodukter, till ett 30-tal länder över hela världen.

Affärsområde Swecon är partner till Volvo Construction Equipment och återförsäljare av maskiner för bygg- och anläggningsbranschen i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland samt Litauen. Swecon erbjuder ett brett sortiment av anläggningsmaskiner, utrustning, reservdelar, service och support. Produktsortimentet omfattar hjullastare, grävmaskiner, dumprar, tippruckar och väganläggningsmaskiner.

Affärsområde Fastigheter omfattar Lantmännen Fastigheter och Lantmännen Agrovärme. Lantmännen Fastigheter är ett av Sveriges större fastighetsbolag med interna och externa hyresgäster och det primära uppdraget är att förse Lantmännen med ändamålsenliga fastigheter och lokaler. Lantmännen Fastigheter optimerar avkastningen genom aktiv förvaltning och koncentrerar fastighetsbeståndet till strategiska orter i Sverige. Lantmännen Agrovärme levererar fjärrvärme och färdig värme och uppdraget är att förse kunderna med miljöriktig värme samt skapa värde genom effektiv drift och expansion.

Not 5 Intäkternas fördelning

MSEK	2019	2018
Nettoomsättning		
Nettoomsättning från kontrakt med kunder:		
Lantmännen Lantbruk Sverige	13 181	11 622
Lantmännen Lantbruk Finland	4 617	3 612
Lantmännen Maskin Sverige	3 753	3 875
Division Lantbruk övrigt och elimineringar	290	229
Division Lantbruk	21 841	19 338
Lantmännen Agroetanol	2 282	1 734
Lantmännen Reppe	479	472
Lantmännen Aspen	971	928
Division Energi övrigt och elimineringar	9	-17
Division Energi	3 741	3 117
Lantmännen Cerealía	4 419	4 139
Lantmännen Unibake	12 852	11 584
Division Livsmedel övrigt och elimineringar	-404	-375
Division Livsmedel	16 867	15 348
Swecon Sverige	4 478	4 116
Swecon Tyskland	3 333	3 394
Swecon Baltikum	293	287
Affärsområde Swecon övrigt och elimineringar	-5	-3
Affärsområde Swecon	8 099	7 794
Affärsområde Fastigheter	116	114
Övrig verksamhet	649	598
Elimineringar	-3 443	-2 967
Summa	47 870	43 342
Nettoomsättning från leasingverksamhet		
Affärsområde Fastigheter	440	411
Affärsområde Swecon	489	458
Elimineringar	-276	-249
Summa	653	620
Total nettoomsättning	48 523	43 962
Övriga rörelseintäkter		
Realisationsvinster	159	51
Statliga stöd	18	15
Försäkringsersättning	11	35
Övrigt	294	178
Summa	482	279

Realisationsvinster 2019 och 2018 hänför sig främst till fastighetsförsäljningar. I Övrigt 2019 ingår en justering av värdet på anläggningstillgångar om 80 MSEK hänförlig till förvärvet av havreverksamheten i Kimstad.

Not 6 Anställda och personalkostnader

Medelantal anställda	2019	varav kvinnor	2018	varav kvinnor
Koncernen				
Sverige	3 602	27 %	3 541	27 %
Danmark	1 121	27 %	1 132	28 %
Finland	1 004	52 %	947	55 %
Storbritannien	643	29 %	662	28 %
Tyskland	597	14 %	570	15 %
Ryssland	526	41 %	478	43 %
Polen	509	37 %	477	34 %
Litauen	397	59 %	407	62 %
Estland	374	66 %	374	66 %
Belgien	310	34 %	307	34 %
Ukraina	261	53 %	221	54 %
Norge	251	32 %	269	37 %
Lettland	180	48 %	173	48 %
USA	169	31 %	165	35 %
Rumänien	97	60 %	86	60 %
Australien	88	52 %	-	-
Ungern	72	44 %	83	43 %
Nederländerna	21	28 %	21	30 %
Frankrike	20	18 %	17	19 %
Spanien	8	54 %	10	73 %
Totalt i Koncernen	10 250	35 %	9 940	34 %
Moderföretaget				
Sverige	1 010	39 %	953	38 %
Totalt i Moderföretaget	1 010	39 %	953	38 %
Personalkostnader	Koncernen		Moderföretaget	
MSEK	2019	2018	2019	2018
Löner och ersättningar, till vd:ar	104	93	18	14
- varav rörlig del	14	11	7	3
Löner och ersättningar, övriga anställda	4 781	4 385	559	518
Sociala kostnader				
- årets kostnad	998	967	217	199
- löneskatteeffekt på gottgörelse från pensionsstiftelsen	-	-	-16	-16
Pensionskostnader				
- årets kostnad ¹⁾	413	383	95	94
- gottgörelse från pensionsstiftelsen	-	-	-65	-65
Övriga personalkostnader	277	209	27	21
Summa	6 573	6 037	835	765

¹⁾ Av koncernens pensionskostnader avser 12 MSEK (13) gruppen styrelser och vd. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgick till 2 MSEK (2). Av Moderföretagets pensionskostnader avser 3 MSEK (4) gruppen styrelse och vd. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgick till 0 MSEK (0).

Könsfördelning i företagsledningen	Koncernen		Moderföretaget	
Andelen kvinnor, %	2019	2018	2019	2018
Styrelser	13	14	17	18
Övriga ledande befattningshavare	31	29	30	30

fortsättning not 6

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 affärsrådeschefer samt tre chefer för gemensamma funktioner. Medlemmar i koncernledningen kan vara anställda i moderföretaget eller i dotterbolag. Under 2019 har sammansättningen av ledande befattningshavare ändrats. Vid årets ingång utgjordes koncernledningen av 10 personer. Under året har en person lämnat koncernledningen, varför koncernledningen vid årets slut utgjordes av 9 ordinarie personer.

Lantmännens ersättningsutskott

Inom Lantmännens styrelse finns ett särskilt ersättningsutskott. I ersättningsutskottets uppgifter ingår bland annat att bereda styrelsens beslut i frågor avseende lön och ersättningar till vd/koncernchefen, samt att i samråd med vd, bereda förslag till ersättningsvillkor avseende ersättningar till koncernledningen inför vd:s beslut.

Lantmännens ersättningspolicy

Målsättningen med Lantmännens ersättningspolicy är att erbjuda en kompensation som bidrar till att engagera, motivera och attrahera den kompetens som Lantmännen behöver för att vara framgångsrik i sina affärsverksamheter. De grundläggande principerna är att:

- Ersättningen ska vara neutral med avseende på kön, religion, etnicitet, funktionsnedsättning, sexuell läggning m.m.
- Ersättningen ska vara individuell och differentierad, och alltid vara starkt knuten till den anställdes prestation.
- Ersättningen ska baseras på nödvändig kompetens, arbetsuppgifter, kvalifikationer, erfarenhet, befattning och bidraget till verksamheten.
- Ersättningen ska vara relevant i förhållande till den externa marknaden.
- Ersättningen ska alltid fastställas med hänsyn till verksamheten och den finansiella situationen inom Lantmännen-koncernen och dess bolag.

Ersättningar inom Lantmännen ska alltid betraktas och bedömas från ett totalt belöningsperspektiv. Beslut om ersättningar inom Lantmännen ska alltid fattas med utgångspunkt i våra värderingar: öppenhet, helhetssyn och handlingskraft.

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.

Föreningsstämman fastställer riktlinjerna för ersättning till koncernledningen på förslag av styrelsen. 2018 års föreningsstämma fastställde de riktlinjer som tillämpats under 2019. 2019 års föreningsstämma fastställde riktlinjerna att tillämpas för 2020.

Lantmännens ersättningsstruktur för Lantmännens koncernledning består av följande delar:

- Fast lön
- Rörlig lön
 - Kortsiktigt incitamentsprogram
 - Långsiktigt incitamentsprogram
- 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 - Kortsiktigt incitamentsprogram

Lantmännen har ett koncernövergripande program för rörlig lön, som för 2019 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 2019 består programmet av finansiella och individuella mål. De finansiella målen representerar 75 procent

av maximal rörlig lön och är kopplade till det ekonomiska värdet som operativa enheter tillför Lantmännen. De individuella målen representerar 25 procent.

Maximal rörlig lön som skulle kunna utgå till Lantmännens koncernledning för 2019 var 30 procent av avtalad fast lön, före lönevaxling, vid full måluppfyllelse. Total maximal rörlig lön som skulle kunna utgå för 2019, avseende samtliga anställda med rätt till rörlig lön inom koncernen, uppgick till cirka 46 MSEK, exklusive sociala kostnader. 2019 års rörliga lön har beräknats till 39 MSEK, exklusive sociala kostnader.

Rörlig lön - Långsiktigt incitamentsprogram

Lantmännens långsiktiga incitamentsprogram löper under fyra år med ett inledande prestationsår följt av tre inläsningsår. Programmet omfattar samtliga i koncernledningen samt en mindre grupp av koncernens högre ledande befattningshavare och affärskritiska nyckelpersoner.

Syftet med programmet är att driva och belöna exceptionell värdetillväxt och lönsamhet inom koncernen. Programmet har också en konstruktion som sammanlänkar ägarnas och deltagarnas intressen. För att programmet ska resultera i en initial tilldelning förutsätts att koncernen under prestationsåret uppnår ett förutbestämt minimumresultat i avkastning på eget kapital (RoE). Den initiala tilldelningen ökar vid en högre avkastning på eget kapital (RoE), men är maximerad vid ett resultat där ingen ytterligare tilldelning sker. Maximal tilldelning i procent av årlig fast grundlön efter avslutad prestationsår är för vd och koncernchef 40 procent, för övrig koncernledning 30 procent medan den för övriga deltagare är 20 procent.

Lantmännen har två pågående långsiktiga incitamentsprogram. Dels ett program som påbörjades 2018 och dels ett program som påbörjades 2019. För det program som påbörjades 2018 var kostnaden för den initiala tilldelningen 14 MSEK, under inläsningsåret 2019 har den redovisade kostnaden förändrad med -0,6 MSEK, vilket dels är hänförlig till förändringar i antalet deltagare och dels programmets konstruktion och regelverk för värdeförändring under inläsningsperioden. För det program som påbörjades 2019 beräknas kostnaden för den initiala tilldelningen uppgå till 21 MSEK exklusive sociala kostnader.

Pensioner

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

Majoriteten av koncernledningen har löften om pension 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. Merparten har 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. 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 en har pensionsålder vid 65 år, inklusive vd/koncernchef och vice vd, och tjänar in pension enligt någon av de huvudprinciper som beskrivs ovan. En befattningshavare har fått en utfästelse om pension vid 63 års ålder. Pensionen intjänas i form av en förmånsbestämd pension motsvarande 60 procent av en tidigare fastställd pensionsmedförande lön. För det fall befattningshavaren väljer att vara kvar i tjänst t o m 65 års ålder, intjänas löften om pension från 63 till 65 år, enligt ITP-planen.

Övriga förmåner

Lantmännen erbjuder – utöver fast lön, rörlig lön och pension – övriga förmåner i form av tjänstebil, trygghetsförsäkring vid arbetsskada samt tjänstegrupplivförsäkring i enlighet med lokala avtal och regler. Härutöver har medlemmar i koncernledningen huvudsakligen rätt till årlig hälsoundersökning, privat sjukvårdsförsäkring samt en kompletterande sjukförsäkring som kan ge ersättning på

fortsättning not 6

lönedelar mellan 30-50 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 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 2019 TSEK	Styrelse- arvoden	Fast lön ³⁾	Rörlig lön ⁴⁾	Pension ³⁾	Övriga förmåner ⁵⁾	Summa 2019
Stämموالدا styrelseledamöter i Lantmännen ek för, enligt specifikation nedan ¹⁾	5 041					5 041
Vd/Koncernchef Per Olof Nyman		8 210	4 786	2 358	134	15 488
Vice vd Per Arfvidsson		3 695	1 793	967	127	6 582
Koncernledning, övriga ²⁾		24 278	11 272	7 191	1 109	43 850
	5 041	36 183	17 851	10 516	1 370	70 961

Löner och ersättningar till ledande befattningshavare 2018 TSEK	Styrelse- arvoden	Fast lön ³⁾	Rörlig lön ⁴⁾	Pension ³⁾	Övriga förmåner ⁵⁾	Summa 2018
Stämموالدا styrelseledamöter i Lantmännen ek för, enligt specifikation nedan ¹⁾	5 196					5 196
Vd/Koncernchef Per Olof Nyman		7 111	2 226	2 868	133	12 338
Vice vd Per Arfvidsson		3 567	802	941	126	5 436
Koncernledning, övriga ²⁾		24 431	6 083	7 051	1 103	38 668
	5 196	35 109	9 111	10 860	1 362	61 638

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

²⁾ I Koncernledning, övriga ingår 8 personer, genomsnittet under året har varit 8. Lämnade uppgifter avseende koncernledning avser endast de personer som ingår i ledningen för Lantmännenkoncernen.

³⁾ Vissa medlemmar i koncernledningen har rätt till växling mellan fast lön och pension, inom ramen för gällande skattelagstiftning.

⁴⁾ Avser estimerad rörlig lön för respektive år. För 2019 ingår initial tilldelning i långsiktigt incitamentsprogram, beräknad värdeförändring i pågående långsiktigt incitamentsprogram samt estimerad rörlig lön för kortsiktigt incitaments program att utbetala nästa år. Estimerad rörlig lön för 2018 stämmer med verkligt utfall.

⁵⁾ Huvudsakligen bilförmåner, men även övriga förmåner som till exempel sjukförsäkring och kostförmån.

Arvoden till styrelsen ¹⁾

TSEK	2019	2018
Per Lindahl ²⁾	1 272	1 242
Hans Wallemyr ³⁾	673	759
Kerstin Arnemo ⁴⁾	-	225
Gunilla Aschan	473	461
Sonat Burman-Olsson ⁵⁾	445	255
Ulf Gundemark ⁶⁾	182	435
Johan Bygge ⁷⁾	263	-
Ove Gustafsson	472	506
Pauline Lindwall ⁸⁾	-	179
Thomas Magnusson ⁶⁾	-	179
Johan Mattsson	451	448
Henrik Wahlberg	490	507
Per Wijkander ⁷⁾	320	-
Summa	5 041	5 196

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

²⁾ Styrelsens ordförande

³⁾ Styrelsens vice ordförande

⁴⁾ Från och med 2018-05-07 till och med 2018-10-16

⁵⁾ Från och med 2018-05-07

⁶⁾ Till och med 2019-05-08

⁷⁾ Från och med 2019-05-08

⁸⁾ Till och med 2018-05-07

Not 7 Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar

MSEK	2019	2018
Avskrivningar		
Byggnader och mark	456	186
Maskiner och andra tekniska anläggningar	1 045	813
Inventarier, verktyg och installationer	256	104
Förvaltningsfastigheter	12	12
Immateriella tillgångar	244	215
Summa	2 013	1 330
Nedskrivningar och återförda nedskrivningar		
Byggnader och mark	2	2
Maskiner och andra tekniska anläggningar	42	30
Inventarier, verktyg och installationer	2	1
Övriga immateriella tillgångar	4	-
Summa	50	33
Totala av- och nedskrivningar		
MSEK	2019	2018
Byggnader och mark	458	188
Maskiner och andra tekniska anläggningar	1 087	843
Inventarier, verktyg och installationer	258	105
Förvaltningsfastigheter	12	12
Övriga immateriella tillgångar	248	215
Summa	2 063	1 363
Nedskrivningarna fördelade per division		
MSEK	2019	2018
Division Lantbruk		
- från årlig prövning av nedskrivningsbehov	1	1
Division Energi		
- som en effekt av beslut om omstrukturering	-	16
Division Livsmedel		
- från årlig prövning av nedskrivningsbehov	9	-
- som en effekt av beslut om omstrukturering	22	16
Affärsområde Swecon		
- från årlig prövning av nedskrivningsbehov	2	-
Övrig verksamhet		
- från årlig prövning av nedskrivningsbehov	16	-
Summa	50	33

För ytterligare detaljer se även [not 13](#), [14](#) och [15](#).

Nedskrivningar

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

Oberoende av indikationer prövar Lantmännen alltid en gång per år, normalt under tertial tre, värdet på tillgångarna i de kassagenererande enheter som innefattar goodwill och övriga immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod.

Återvinningsvärdet för de kassagenererande enheterna fastställs genom beräkning av nyttjandevärdet. Nyttjandevärdet motsvarar nuvärdet av de bedömda framtida kassaflöden som förväntas genom att använda tillgången. Årets beräkningar grundar sig på beslutade budget för 2020 och beslutade strategiska planer för åren 2021 och 2022. 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 2022 antagits bli svag, för merparten av verksamheterna cirka 2 procent per år.

De diskonteringsfaktorer som använts vid nuvärdesberäkningen av de förväntade framtida kassaflödena motsvarar de aktuella långsiktiga avkastningskraven, före skatt, som fastställts för verksamheterna i de kassagenererande enheterna. Vid fastställande av diskonteringsfaktorn beaktas den risk som är förknippad med den specifika tillgången och där verksamheter som ligger nära lantbrukaren har en lägre riskpremie.

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

Årets prövning av värdet på goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod resulterade inte i någon nedskrivning.

Av koncernens totala värde avseende goodwill och övriga tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod står affärsområdet Lantmännen Unibake för 73 procent och Lantmännen Cerealia för 19 procent.

Vid nedskrivningsprövning för kassagenererande enheterna Lantmännen Unibake och Lantmännen Cerealia har diskontering skett med 8 (8) procent före skatt. Inget behov av nedskrivning förelåg. En ökning av diskonteringsräntan med 1 procentenhet hade minskat det beräknade nyttjandevärdet sammantaget för dessa enheter med 2 935 MSEK, vilket ändå inte medfört ett nedskrivningsbehov, alla andra antaganden oförändrade.

Övriga enheter med goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod låg vid årets nedskrivningsprövning väl inom gränsen för beräknat nyttjandevärde. Diskonteringsräntan före skatt vid dessa nedskrivningsprövningar låg inom spannet 8 till 10 procent.

Not 8 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	2019	2018
Ernst & Young		
Revisionsuppdrag	17	16
Skatterådgivning	2	2
Övriga tjänster	2	2
Totalt	21	20
Övriga revisorer		
Revisionsuppdrag	2	2
Förtroendevalda		
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 9 Finansiella intäkter och kostnader

MSEK	2019			2018		
	Intäkter	Kostnader	Summa	Intäkter	Kostnader	Summa
Innehav värderade till verkligt värde						
Utdelning	-	-	-	6	-	6
Realisationsresultat	1	-	1	1	-	1
			1			7
Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde						
Räntor, fordringar medlemmar	42	-	42	39	-	39
Räntor, övriga	54	-	54	42	-	42
			96			81
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat						
Utdelning ¹⁾	7	-	7	4	-	4
Realisationsresultat	-	-	0	-	-	0
Nedskrivning, återförd nedskrivning	-	-	0	1	-	1
			7			5
Derivat som används i säkringsredovisning						
Räntor valutaterminer och -swapar	8	-	8	3	-	3
Ineffektivitet i finansiella säkringar	-	-	0	-	-	0
			8			3
Övriga finansiella skulder, värderade till upplupet anskaffningsvärde						
Räntekostnader, pensionsplaner	-	-13	-13	-	-12	-12
Räntekostnader, skulder till medlemmar	-	-24	-24	-	-20	-20
Räntekostnader, skulder till allmänheten	-	-10	-10	-	-8	-8
Räntekostnader, upplåning	-	-150	-150	-	-196	-196
Räntekostnader, leasingskulder	-	-58	-58	-	-	-
Övriga räntekostnader	-	-24	-24	-	-13	-13
Övriga kostnader, upplåning	-	0	0	-	0	0
Valutaeffekter	-	-43	-43	-	-40	-40
			-322			-289
Summa	112	-322	-210	96	-289	-193

¹⁾ Varav 0 MSEK hänförligt till aktier som avyttrats under räkenskapsåret

Not 10 Jämförelsestörande poster

Koncernens resultat påverkas av vissa poster av jämförelsestörande karaktär. En sammanställning över dessa poster framgår nedan.

Som jämförelsestörande poster definieras poster av engångskaraktär som inte har direkt samband med den planerade framtida verksamheten och som, i varje enskilt fall, ligger utanför beloppsintervallet +/- 30 MSEK.

MSEK	2019	2018
Realisationsvinst vid försäljning av verksamheter	97	-
Jämförelsestörande poster i Övriga rörelseintäkter	97	-
Omstruktureringskostnader	-94	-71
Övrigt	-107	-66
Summa jämförelsestörande poster i Rörelseresultat	-104	-137
Summa jämförelsestörande poster i Resultat efter finansiella poster	-104	-137
Skatteeffekt av jämförelsestörande poster	3	30
Summa jämförelsestörande poster i Årets resultat	-101	-107

Jämförelsestörande rörelseposter fördelat per segment/division 2019

MSEK	Omstruktureringskostnader	Övrigt	Summa
Division Lantbruk	-	-127	-127
Division Energi	-	20	20
Division Livsmedel	-94	-	-94
Affärsområde Fastigheter	-	97	97
Summa	-94	-10	-104

Division Lantbruk har påverkats med -127 MSEK hänförligt till intressebolaget Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe), vars dotterbolag BSL Betriebsmittel Service Logistik GmbH & Co.KG (BSL) har träffat en överenskommelse om förlikning med den tyska konkurrensmyndigheten i ett ärende rörande den tyska grossistmarknaden för växtskydd.

I division Energi, har den tidigare redovisade avsättningen, som gjorts med anledning av EU-kommissionens utredning av Lantmännen Agroetanol och två andra etanoltillverkare, justerades upp med 60 MSEK till följd av en svagare svensk krona. Division Energi har även påverkats positivt med 80 MSEK till följd av en justering av värdet på anläggningstillgångar i samband med förvärvet av havreverksamheten i Kimstad.

fortsättning not 10

Division Livsmedel har påverkats med -94 MSEK från omstruktureringkostnader i Lantmännen Cerealia med -35 MSEK och i Lantmännen Unibake, som beslutat stänga tre bagerier, i Polen, Ungern och Danmark, som ett led i effektivisering av Unibakes europeiska produktionsplattform, med -59 MSEK.

Affärsområde Fastigheter har realisationsvinster från fastighetsförsäljningar med 97 MSEK.

Jämförelsestörande rörelseposter fördelat per segment/division 2018

MSEK	Omstruktureringskostnader	Övrigt	Summa
Division Lantbruk	-	-66	-66
Division Energi	-32	-	-32
Division Livsmedel	-39	-	-39
Summa	-71	-66	-137

Division Lantbruk hade en jämförelsestörande post för extra rabatt och tillägg på handel med Lantbruk Sverige samt för den borttagna avgiften vid återköp av spannmålskontrakt. Posten utgjorde en del av Lantmännens åtgärds paket för att mildra torkans effekter.

Division Energi hade omstruktureringkostnader till följd av avvecklingen av Lantmännen Reppes produktion av glukossirap i Växjö.

Division Livsmedel hade strukturkostnader för omstrukturering i Lantmännen Unibake som påverkar personal och anläggningstillgångar i både färsk- och frysbäddverksamheten.

Not 11 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet

MSEK	2019	2018
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	-79	-101
Valutakursdifferenser på finansiella poster	-43	-40
Summa	-122	-141

Valutakursdifferenser i rörelseresultatet inkluderas i:	2019	2018
Nettoomsättning	-6	2
Varukostnader	-63	-102
Övriga rörelseintäkter / rörelsekostnader	-10	-1
Summa	-79	-101

Not 12 Skatter

Skatt på årets resultat	2019	2018
MSEK		
Aktuell skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Periodens skattekostnad	-176	-167
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	1	0
Summa aktuell skatt	-175	-167
Uppskjuten skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Uppskjuten skatt från förändringar i temporära skillnader	44	24
Uppskjuten skatt till följd av ändrade skattesatser	1	5
Uppskjuten skatteintäkt i aktiverat underskottsavdrag	96	140
Utnyttjande av tidigare aktiverade underskottsavdrag	-194	-76
Övriga förändringar	6	6
Summa uppskjuten skatt	-47	99
Summa redovisad skattekostnad	-222	-68

fortsättning not 12

Avstämning av effektiv skatt	2019		2018	
	Procent	MSEK	Procent	MSEK
Resultat före skatt		1 773		1 250
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	21,4 %	-379	22,0 %	-275
Poster som påverkat skattemässigt resultat och dessa posters påverkan på den effektiva skatten:				
Ej avdragsgilla kostnader	2 %	-35	2 %	-26
Skattefria realisationsresultat	-1 %	22	-2 %	21
Skattefria utdelningar	0 %	1	0 %	1
Andra ej skattepliktiga intäkter	0 %	8	-1 %	14
Skatt på ej redovisade intäkter	0 %	1	0 %	0
Under året uppkommet underskottsavdrag, ej aktiverat som uppskjuten skattefordran	0 %	-1	0 %	-4
Aktivering av tidigare års ej aktiverade underskottsavdrag och skattecrediter	-4 %	67	-7 %	92
Effekt av särskilda skatteregler för ekonomiska föreningar	-5 %	81	-8 %	100
Skatt hänförlig till tidigare år	0 %	7	1 %	-7
Effekt av ändrade skattesatser, skatteregler samt olika skattesatser i koncernen	-1 %	13	0 %	-4
Återläggning resultat joint venture/intresseföretag	0 %	-5	-2 %	26
Övrigt	0 %	-2	0 %	-6
Redovisad effektiv skatt	13 %	-222	5 %	-68

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 utan som utdelning.

Skatteposter som redovisats via övrigt totalresultat

MSEK	2019	2018
Uppskjuten skatt		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	62	7
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	-9	5
Kassaflödessäkringar	2	4
Summa	55	16
Aktuell skatt		
Aktuell skatt i säkring av nettoinvesteringar	7	11
Summa skatteeffekter i övrigt totalresultat	62	27

fortsättning not 12

Uppskjuten skattefordran/skatteskuld	2019			2018		
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
MSEK						
Koncernen						
Byggnader och mark	379	913	-534	42	144	-102
Maskiner och inventarier	69	692	-623	80	542	-462
Immateriella tillgångar	122	668	-546	118	586	-468
Kundfordringar	0	1	-1	0	0	0
Pensionsavsättningar	210	1	209	139	0	139
Räntebärande skulder	1 122	369	753	169	3	166
Övriga avsättningar	56	1	55	50	1	49
Underskottsavdrag	269	0	269	321	0	321
Övrigt	49	99	-50	36	81	-45
Summa	2 276	2 744	-468	955	1 357	-402
Kvittning av fordringar/skulder	-2 024	-2 024	0	-707	-707	0
Summa, netto uppskjuten skattefordran/skatteskuld	252	720	-468	248	650	-402

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

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag 2019

MSEK	Belopp vid årets ingång	Ingående skatt på tillgångar och skulder redovisade enligt IFRS 16	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat mot övrigt totalresultat	Förändringar vid förvärv/avyttring av företag	Omklassificering	Omräkningsdifferenser	Belopp vid 2019 års utgång
Koncernen								
Byggnader och mark	-102	-411	-3	-	-16	0	-2	-534
Maskiner och inventarier	-462	-139	-18	-	-	0	-4	-623
Immateriella tillgångar	-468	-	-2	-	-66	-	-10	-546
Kundfordringar	0	-	-1	-	-	-	0	-1
Pensionsavsättningar	139	-	8	62	-	-	0	209
Räntebärande skulder	165	550	19	0	16	-	3	753
Övriga avsättningar	49	-	6	-	-	0	0	55
Underskottsavdrag	321	-	-59	2	-	-	5	269
Övrigt	-44	-	3	-9	0	0	0	-50
Summa	-402	0	-47	55	-66	0	-8	-468

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag 2018

MSEK	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat mot övrigt totalresultat	Förändringar vid förvärv/avyttring av företag	Omklassificering	Omräkningsdifferenser	Belopp vid 2018 års utgång
Koncernen							
Byggnader och mark	-103	6	-	-	-	-5	-102
Maskiner och inventarier	-451	1	-	-2	-	-10	-462
Immateriella tillgångar	-435	15	-	-41	-	-7	-468
Kundfordringar	1	-1	-	-	-	-	0
Pensionsavsättningar	133	-1	7	-	-	-	139
Räntebärande skulder	154	6	-	-	-	-	165
Övriga avsättningar	49	-4	-	-	3	1	49
Underskottsavdrag	247	62	-	-	6	6	321
Övrigt	-63	15	9	-	-7	7	-44
Summa	-468	99	16	-43	2	-8	-402

Underskottsavdrag och skattekrediter

Vid utgången av året hade koncernen underskottsavdrag på 1 254 MSEK (1 479), varav MSEK 1 200 (1 365) beaktats vid beräkning av uppskjuten skatt.

De underskottsavdrag som inte beaktats avser huvudsakligen underskottsavdrag i verksamhet i Ungern och ett ej helägt bolag i Sverige. 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 54 MSEK (114) och har obegränsad livslängd.

Vid utgången av året hade koncernen skattecrediter på 44 MSEK i Polen som har beaktats vid beräkning av uppskjuten skatt.

Not 13 Materiella anläggningstillgångar

MSEK	Mark och markanläggningar		Byggnader		Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Accumulerade anskaffningsvärden	1 223	1 048	8 788	6 191	17 207	15 600	2 450	1 756	577	1 095	30 245	25 690
Accumulerade avskrivningar	-108	-103	-3 037	-2 603	-11 383	-10 838	-1 622	-1 365	-	-	-16 150	-14 909
Accumulerade nedskrivningar	-49	-49	-194	-184	-514	-514	-41	-22	-	-	-798	-769
Bokfört värde	1 066	896	5 557	3 404	5 310	4 248	787	369	577	1 095	13 297	10 012
Bokfört värde vid årets början	896	779	3 404	3 078	4 248	3 715	369	335	1 095	1 480	10 012	9 387
Effekt av införande av ny redovisningsprincip för leasing (IFRS16) per 1 januari	34	-	2 042	-	227	-	329	-	-	-	2 632	-
Investeringar inklusive nyttjanderätter ¹⁾	87	107	260	21	1 011	519	186	62	917	1 005	2 461	1 714
Företagsförvärv	-	-	12	92	124	63	3	-	-	-	139	155
Försäljningar och utrangeringar	-5	-	-162	-27	-147	-139	-11	-	-	-	-325	-166
Årets avskrivning enligt plan	-5	-4	-451	-182	-1 045	-813	-256	-104	-	-	-1 757	-1 103
Årets nedskrivningar	-	-	-2	-2	-42	-30	-2	-1	-	-	-46	-33
Omklassificeringar	42	7	330	384	863	852	164	71	-1 468	-1 391	-69	-77
Omräkningsdifferenser	17	7	124	40	71	81	5	6	33	1	250	135
Bokfört värde²⁾	1 066	896	5 557	3 404	5 310	4 248	787	369	577	1 095	13 297	10 012
Nyttjanderätter inkluderade i materiella anläggningstillgångar												
Anskaffningsvärde												
Värde vid årets början ³⁾	-	-	242	256	86	73	8	6	-	-	336	335
Effekt av införande av ny redovisningsprincip för leasing (IFRS16) per 1 januari	34	-	2 042	-	227	-	329	-	-	-	2 632	-
Investeringar i nyttjanderätter	72	-	178	2	12	3	123	-	-	-	385	5
Övriga förändringar	-2	-	-203	-16	-25	10	-30	2	-	-	-260	-4
Per 31 december	104	-	2 259	242	300	86	430	8	-	-	3 093	336
Accumulerade avskrivningar												
Värde vid årets början ³⁾	-	-	-96	-96	-78	-69	-2	-2	-	-	-176	-167
Årets avskrivningar enligt plan	-	-	-266	-	-97	-1	-139	-	-	-	-502	-1
Övriga förändringar	-	-	60	-	21	-8	20	-	-	-	101	-8
Per 31 december	-	-	-302	-96	-154	-78	-121	-2	-	-	-577	-176
Bokfört värde	104	-	1 957	146	146	8	309	6	-	-	2 516	160
Statliga stöd har reducerat årets investeringar med	2	4	-	-	-	-	-	-	-	-	2	4

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

²⁾ Tillgångar som är föremål för uthyrning enligt operationella leasingavtal ingår med 553 MSEK (426) och avser Swecon Baumaschinens uthyrningsverksamhet av anläggningsmaskiner.

³⁾ Finansiella leasingavtal tidigare redovisade enligt IAS 17.

Statliga stöd har reducerat årets investeringar med 2 MSEK (4).

Vid årsskiftet fanns kontraktuella åtaganden avseende investeringar i materiella anläggningstillgångar uppgående till 158 MSEK (276).

För ytterligare upplysningar om av- och nedskrivningar se ➔ not 7.

För ytterligare upplysningar om leasing se ➔ not 29 avseende leasingåtaganden och ➔ not 30 avseende kundfinansiering.

Not 14 Förvaltningsfastigheter

MSEK	Mark		Byggnader		Summa förvaltningsfastigheter	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Akkumulerade anskaffningsvärden	115	122	602	616	717	738
Akkumulerade avskrivningar	-6	-6	-81	-71	-87	-77
Bokfört värde	109	116	521	545	630	661
Bokfört värde vid årets början	116	121	545	522	661	643
Investeringar i fastigheterna	10	-	-	-	10	-
Försäljningar och utrangeringar	-38	-6	-22	-20	-60	-26
Årets avskrivning enligt plan	-1	-1	-11	-11	-12	-12
Omklassificeringar	22	2	9	54	31	56
Bokfört värde	109	116	521	545	630	661

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 30 avseende kundfinansiering.

Förvaltningsfastigheter med ett bokfört värde på 405 MSEK (402) är pantsatta som säkerhet för koncernens upplåning. Beräknat verkligt värde uppgår till 714 MSEK (658).

Tillgångar som är föremål för uthyrning enligt operationella leasingavtal avser samtliga förvaltningsfastigheter.

Upplysning om verkligt värde och dess förändring

MSEK	2019	2018
Verkligt värde vid årets början	1 080	1 136
Investeringar i fastigheterna	10	-
Försäljningar och utrangeringar	-33	-36
Värdetförändringar	78	19
Omklassificeringar	-	-39
Verkligt värde vid årets slut	1 135	1 080

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	2019	2018
Hysesintäkter	112	100
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll		
- Fastigheter som genererar hyror	-37	-38
Driftsnetto	75	62


Not 15 Immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Övriga immateriella anläggningstillgångar											
	Goodwill		Varumärken		Kund- och leverantörsrelationer		Patent, licenser och liknande rättigheter		Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten, internt genererade		Summa övriga immateriella anläggningstillgångar	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Akkumulerade anskaffningsvärden	5 763	5 389	2 137	2 092	2 226	1 965	328	248	1 098	1 027	5 789	5 332
Akkumulerade avskrivningar	-	-	-258	-250	-912	-737	-267	-194	-680	-634	-2 117	-1 815
Akkumulerade nedskrivningar	-39	-39					17	14	-69	-80	-52	-66
Bokfört värde	5 724	5 350	1 879	1 842	1 314	1 228	78	68	349	313	3 620	3 451
Bokfört värde vid årets början	5 350	5 238	1 842	1 813	1 228	1 173	68	58	313	283	3 451	3 327
Investeringar	-	-	-	2	-	-	2	17	113	92	115	111
Företagsförvärv	253	-45	20	4	213	158	12	-	-	-	245	162
Försäljningar och utrangeringar	-	-1	-	-	-	-	-	-1	-	-1	0	-2
Årets avskrivning enligt plan	-	-	-5	-4	-152	-133	-18	-16	-69	-62	-244	-215
Årets nedskrivningar	-	-	-	-	-	-	-	-	-4	-	-4	0
Omklassificeringar	-	-	-	-	-	-	12	9	-6	-2	6	7
Omräkningsdifferenser	121	158	22	27	25	30	2	1	2	3	51	61
Bokfört värde	5 724	5 350	1 879	1 842	1 314	1 228	78	68	349	313	3 620	3 451
Fördelning av goodwill, varumärken och kund-/leverantörsrelationer per division												
Division Lantbruk	223	222	35	18	144	196						
Division Energi	265	263	147 ¹⁾	146 ¹⁾	109	116						
Division Livsmedel	5 221	4 850	1 697 ²⁾	1 678 ²⁾	1 051	896						
varav affärsområde Lantmännen Unibake	4 385	4 046	1 031 ²⁾	1 025 ²⁾	735	568						
Affärsområde Swecon	15	15	-	-	10	20						
Summa	5 724	5 350	1 879	1 842	1 314	1 228						

¹⁾ Varav varumärke med obestämbar nyttjandeperiod, Aspen 50 MSEK (50).

²⁾ Varav varumärken med obestämbar nyttjandeperiod 1 608 MSEK (1 589). Varumärkena fördelar sig på Lantmännen Unibake med 1 001 MSEK (995) och på Lantmännen Cerealia med 607 MSEK (594).

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 obestämbar nyttjandeperiod, se  not 7.

Not 16 Placeringar redovisade enligt kapitalandelsmetoden

Lantmännens innehav i såväl intresseföretag som samarbetsarrangemang, klassificerade som joint ventures, redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Lantmännen inkluderar resultat från intresseföretag och joint ventures i sin redovisning med en månads eftersläpning. I årets resultat ingår således Lantmännens andel i dessa företags resultat för perioden december föregående år - november innevarande år. Eftersläpningen är en praktisk hantering då företagen inte i alla delar kan tillämpa Lantmännens rapporteringsprocess.

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2019	2018	2019	2018
Akkumulerade anskaffningsvärden	2 492	2 301	1 436	1 290
Akkumulerade nedskrivningar	-2	-2	-71	-50
Bokfört värde	2 490	2 299	1 365	1 240
Bokfört värde vid årets ingång	2 299	2 182	1 240	1 222
Förvärv/Aktieägartillskott	184	24	161	13
Avyttringar	-27	-13	-	-
Årets resultatandel i intresseföretag och joint ventures	-34	119	-	-
Årets utdelning	-58	-61	-	-
Omklassificeringar	-	3	-	5
Nedskrivning	-	-	-21	-
Övrigt	96	-38	-15	-
Omräkningsdifferens/ Övrigt total resultat	30	83	-	-
Bokfört värde	2 490	2 299	1 365	1 240
Innehav i joint ventures	667	686	400	435
Innehav i intresseföretag	1 823	1 613	965	805
Summa	2 490	2 299	1 365	1 240

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.

Joint ventures	Scandagra Group AB		Scandagra Polska Sp. z o.o.		Scandbio AB	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
MSEK						
Balansposter						
Anläggningstillgångar	254	255	109	100	209	207
Omsättningstillgångar	2 011	1 932	392	346	416	338
varav likvida medel	17	4	17	11	10	0
Summa tillgångar	2 265	2 187	501	446	625	545
Långfristiga skulder	720	733	3	2	13	12
varav finansiella skulder	715	727	-	-	-	-
Kortfristiga skulder	988	921	366	330	319	257
varav finansiella skulder	601	572	-	-	-	-
Summa skulder	1 708	1 654	369	332	332	269
Nettotillgångar, 100 %	557	533	132	114	293	276
<i>Ägd andel i företaget, procent</i>	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %
Lantmännens andel i nettotillgångarna	279	267	66	57	147	138
Koncernmässiga övervärden	-	-	-	-	17	17
Redovisat värde i Lantmännen	279	267	66	57	164	155

Under 2019 deltog Lantmännen i en nyemission i Hage Kiel AG med 127 MSEK.

Tillväxtbolaget för Sveriges Lantbrukare AB genomförde en nyemission under året och Lantmännens ägarandel ändrades till 37,5 % och bolaget redovisas därmed som intressebolag.

Årets avyttring av intresseföretag avser i huvudsak Lantmännens andel i norska Akershus Traktor AS, som ingått i Övriga bolag.

Övrigt inkluderar främst effekter till följd av ändrade redovisningsprinciper i ett bolag med en effekt på 115 MSEK.

MSEK	Andel i joint ventures och intresseföretags resultat		Utdelning från joint ventures och intresseföretag	
	2019	2018	2019	2018
Joint Ventures				
Scandagra Group AB	6	14	-	-
Scandagra Polska Sp. z o.o.	0	-9	-	-
Scandbio AB	9	21	-	-25
Övriga	12	11	-52	-
Intresseföretag				
HaGe Kiel AG	-118	37	-	-17
Viking Malt Oy	48	33	-4	-16
Övriga	9	12	-2	-3
Bokfört värde	-34	119	-58	-61

fortsättning not 16

MSEK	Scandagra Group AB		Scandagra Polska Sp. z o.o.		Scandbio AB	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Resultatposter						
Nettoomsättning	4 206	3 427	1 296	1 016	923	1 042
Årets resultat	11	27	0	-18	18	42
varav avskrivningar och amorteringar	-28	-29	-3	-3	-28	-29
varav ränteintäkter	49	36	5	5	0	0
varav räntekostnader	-30	-22	-10	-10	-3	-2
varav skattekostnader/intäkter	-5	-4	0	0	-4	-8
Summa totalresultat	11	27	0	-18	18	42
Ägd andel i företaget, procent	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Lantmännens andel av årets resultat	6	14	0	-9	9	21
Nedskrivning av koncernmässiga övervärden	-	-	-	-	-	-
Redovisat resultat i Lantmännen	6	14	0	-9	9	21

Rörelseresultat i övriga joint ventures uppgick till 24 MSEK (21) och redovisad resultatandel i Lantmännen till 12 MSEK (11).

MSEK	HaGe Kiel AG		Viking Malt Oy	
	2019	2018	2019	2018
Intresseföretag				
Balansposter				
Anläggningstillgångar	2 508	2 275	994	1 075
Omsättningstillgångar	5 839	5 551	1 098	1 063
Summa tillgångar	8 347	7 826	2 092	2 138
Långfristiga skulder	721	890	666	828
Kortfristiga skulder	4 303	3 991	485	489
Summa skulder	5 024	4 881	1 151	1 317
Nettotillgångar, 100 %	3 323	2 945	941	821
Ägd andel i företaget, procent	41 %	41 %	37,5 %	37,5 %
Lantmännens andel i nettotillgångarna	1 362	1 207	353	308
Koncernmässiga övervärden	12	12	-	-
Redovisat värde i Lantmännen	1 374	1 219	353	308

MSEK	HaGe Kiel AG		Viking Malt Oy	
	2019	2018	2019	2018
Resultatposter				
Nettoomsättning	21 507	20 473	2 643	2 373
Årets resultat	-287	91	128	89
Övrigt totalresultat	-1	17	-	-
Summa totalresultat	-288	108	128	89
Ägd andel i företaget, procent	41 %	41 %	37,5 %	37,5 %
Lantmännens andel av årets resultat	-118	37	48	33
Lantmännens andel av övrigt totalresultat	0	7	-	-
Redovisat resultat i Lantmännen	-118	44	48	33

Rörelseresultat i övriga intresseföretag uppgick till 18 MSEK (24) och redovisad resultatandel i Lantmännen till 9 MSEK (12).

Information om eventualförpliktelser för joint ventures och intresseföretags räkning framgår av ➔ not 34. Utöver dessa eventualförpliktelser finns inga åtaganden från Lantmännens sida för företagen. Några restriktioner vad gäller företagens möjligheter att överföra tillgångar till sina ägare föreligger inte.

fortsättning not 16

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i intresseföretag och joint ventures 2019-12-31

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	Malmö	85 000	50	279	120
Scandagra Polska Sp. z o.o.	PL 0000138255	Polen	2 686	50	66	74
Scandbio AB	556215-0606	Jönköping	30 000	50	164	179
Lantmännen Dansk Landbrugs Grovvarereselskab International AB (LDI)	559025-3182	Stockholm	25 000	50	27	27
<i>Av övriga koncernföretag ägda joint ventures:</i>						
Lanthen Samhällsfastigheter AB	559000-6036	Stockholm	25 000	50	98	
Barken Bostadsutveckling Fastighets AB	559067-6192	Stockholm	25 000	50	8	
Nacka Skarpnäs Fastigheter AB	556831-3661	Stockholm	250	50	1	
Gimmersta Agrovärme AB	559211-4309	Katrineholm	250	50	24	
<i>Av moderföretaget ägda intresseföretag:</i>						
Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel AG)	DE134852742	Tyskland	11 364 060	41	1 374	731
Viking Malt Oy	FI 0802004-9	Finland	1 381 387	37,5	353	178
Tillväxtbolaget för Sveriges Lantbrukare AB	556155-9831	Stockholm	135 500	37,5	36	36
Swevet Holding AB	556892-6108	Sjöbo	17 199 086	40,5	20	20
Åhus Stuveriintressenter AB	556039-8256	Åhus	5 987	50	0	0
European Agri Trade A/S	26207177	Danmark	180	50	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
<i>Av övriga koncernföretag ägda intresseföretag:</i>						
Aspen-Produkte Handels GmbH	HR205654	Tyskland		50	29	
Vihervakka OY	FI 01381036	Finland	788	39,4	11	
Summa					2 490	1 365

Not 17 Finansiella anläggningstillgångar

MSEK	2019	2018
Fordringar på joint venture/intresseföretag	25	255
Finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde via resultaträkningen	8	-
Finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat ¹⁾	574	363
Derivatinstrument	0	8
Andra långfristiga, finansiella tillgångar	13	3
Summa	620	629

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

MSEK	2019	2018
Bokfört värde vid årets början	-	-
Omklassificering	8	-
Bokfört värde	8	-

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat

MSEK	2019	2018
Bokfört värde vid årets början	363	331
Omklassificering till följd av övergång till IFRS 9	-	126
Investeringar	75	5
Avyttringar	0	-17
Nedskrivning	0	-14
Årets omvärdering till verkligt värde	121	-63
Omklassificering	15	-5
Bokfört värde	574	363

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat, verkligt värde

MSEK	2019	2018
Copenhagen Malmö Port	13	13
HKScan Oyj	217	48
LRF	63	63
Norlic	22	22
Scandi Standard AB	246	205
Taurus	2	5
Övrigt	11	7
Bokfört värde	574	363

Under året deltog Lantmännen med 73 MSEK i en nyemission i HK Scan Oyj. Lantmännens ägarandel i HK Scan är oförändrad efter emissionen.

Not 18 Övriga anläggningstillgångar

MSEK	2019	2018
Derivatinstrument, långfristiga rörelserelaterade	8	50
Övriga långfristiga rörelsetillgångar	129	7
Summa	137	57

Ökning av långfristiga rörelsetillgångar avser fordran på Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden.

Not 19 Varulager

MSEK	2019	2018
Råvaror och förnödenheter	900	1 118
Varor under tillverkning	502	468
Färdiga varor	1 998	2 391
Handelsvaror	3 067	2 864
Förskott till leverantörer	94	102
Summa	6 561	6 943

Av årets varulager är 87 MSEK (125) värderat till nettoförsäljningsvärde. Den totala kostnaden för varor som sålts under året uppgick till 38 284 MSEK (34 674).

Not 20 Kundfordringar och övriga rörelsefordringar

MSEK	2019	2018
Kundfordringar	4 491	4 534
Kundfordringar, joint venture/intresseföretag	19	43
Kundfordringar, finansieringstjänst	638	629
Avtalstillgångar från kontrakt med kunder	40	36
Derivatinstrument	235	178
Övriga rörelsefordringar, joint venture/intresseföretag	0	11
Övriga kortfristiga fordringar	611	670
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	454	567
Summa	6 488	6 668

Åldersanalys av kundfordringar

MSEK	2019	2018
Ej förfallna fordringar	4 551	4 593
<i>Förfallna fordringar</i>		
< 30 dagar	494	585
31-60 dagar	65	64
61-90 dagar	23	27
>91 dagar	116	66
Summa	5 249	5 335
Reserv för förväntade kreditförluster	-101	-129
Summa	5 148	5 206

I kundfordringar inkluderar finansieringstjänsten som innebär att kredittiden kan vara förlängd med upp till 11 månader.

fortsättning not 20

MSEK	2019	2018
Reserv för förväntade kreditförluster		
Reserv vid årets början	-129	-80
Nya reserver för förväntade förluster	-15	-61
Utnyttjande av reserv för konstaterade förluster	8	13
Reversering av ej realiserad förlust	37	1
Från förvärvade, avyttrade företag	0	-1
Valutakursdifferenser	-2	-1
Reserv vid årets slut	-101	-129

Årets totala kostnad för osäkra kundfordringar är positiv med 22 MSEK (-60) och redovisas i rörelseresultatets Övriga kostnader.

För information om kundfordringars kreditkvalitet se [not 24](#).

Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MSEK	2019	2018
Förutbetalda hyror	51	39
Förutbetalda försäkringar	37	37
Upplupna bonusar och rabatter	23	20
Övriga förutbetalda kostnader	182	271
Övriga upplupna intäkter	161	200
Summa	454	567

Not 21 Kortfristiga räntebärande tillgångar och likvida medel

MSEK	2019	2018
Kortfristiga räntebärande tillgångar		
Fordringar på joint venture/intresseföretag	2	2
Räntebärande fordringar	28	20
Derivatinstrument	87	1
Andra kortfristiga finansiella tillgångar	6	16
Summa	123	39

Likvida medel

MSEK	2019	2018
Kassa och bank	1 014	630
Kortfristiga placeringar < 3 månader	169	90
Summa	1 183	720

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 22 Eget kapital

MSEK	Reserver							Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	Eget kapital hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
	Insatskapital	Övrigt tillskjutet kapital	Säkringsreserv	Reserv för finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	Omräkningsreserv	Balanserade vinstmedel				
Eget kapital, ingående balans 2018-01-01	2 464	3 010	12	85	133	9 122	14 826	89	14 915	
Periodens resultat efter skatt	-	-	-	-	-	1 176	1 176	6	1 182	
Aktuariella vinster och förluster i pensionsplaner	-	-	-	-	-	-30	-30	-	-30	
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat										
- årets omvärdering	-	-	-	-62	-	-	-62	-	-62	
- överfört till balansräkningen	-	-	-	-7	-	-	-7	-	-7	
Kassaflödessäkringar										
- årets omvärdering	-	-	45	-	-	-	45	-	45	
- överfört till resultaträkningen	-	-	-15	-	-	-	-15	-	-15	
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-	-	-	-	281	-	281	-	281	
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet										
- årets resultat	-	-	-	-	-50	-	-50	-	-50	
- överfört till resultaträkningen	-	-	-	-	-	-	0	-	0	
Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat	-	-	4	5	11	7	27	-	27	
Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt	0	0	34	-64	242	-23	189	0	189	
Summa totalresultat	0	0	34	-64	242	1 153	1 365	6	1 371	
Utbetald utdelning ¹⁾	-	-	-	-	-	-356	-356	-3	-359	
Återbäring och efterlikvid	-	-	-	-	-	-	0	-	0	
Av medlemmar inbetalt insatskapital	161	-	-	-	-	-	161	-	161	
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-61	-	-	-	-	-	-61	-	-61	
Vinstdisposition	100	100	-	-	-	-200	0	-	0	
Annan förändring avseende ägande utan bestämmande inflytande	-	-	-	-	-	-	0	-	0	
Summa eget kapital, utgående balans 2018-12-31	2 664	3 110	46	21	375	9 719	15 935	92	16 027	
Förändring på grund av ändrade redovisningsprinciper i intressebolag						115	115		115	
Eget kapital, ingående balans 2019-01-01	2 664	3 110	46	21	375	9 834	16 050	92	16 142	
Periodens resultat efter skatt	-	-	-	-	-	1 545	1 545	6	1 551	
Aktuariella vinster och förluster i pensionsplaner	-	-	-	-	-	-298	-298	-	-298	
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat										
- årets omvärdering	-	-	-	121	-	-	121	-	121	
- överfört till balansräkningen	-	-	-	0	-	-	0	-	0	
Kassaflödessäkringar										
- årets omvärdering	-	-	-22	-	-	-	-22	-	-22	
- överfört till resultaträkningen ²⁾	-	-	-38	-	-	-	-38	-	-38	
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-	-	-	-	347	-	347	-	347	
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet										
- årets resultat	-	-	-	-	-31	-	-31	-	-31	
Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat	-	-	2	-9	7	62	62	-	62	
Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt	0	0	-58	112	323	-236	141	0	141	
Summa totalresultat	0	0	-58	112	323	1 309	1 686	6	1 692	
Utbetald utdelning ¹⁾	-	-	-	-	-	-213	-213	-4	-217	
Återbäring och efterlikvid	-	-	-	-	-	-157	-157	-	-157	
Av medlemmar inbetalt insatskapital	114	-	-	-	-	-	114	-	114	
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-69	-	-	-	-	-	-69	-	-69	
Vinstdisposition	250	0	-	-	-	-250	0	-	0	
Summa eget kapital, utgående balans 2019-12-31	2 959	3 110	-12	133	698	10 523	17 411	94	17 505	

¹⁾ Avser insatsutdelning vad gäller moderföreningens medlemmar.

²⁾ Av det belopp som har överförts till resultaträkningen så har hela beloppet förts mot rörelseresultatet.

fortsättning not 22


Med insatskapital avses den insats som en medlem enligt stadgarna är skyldig att delta med i föreningen (inbetald insats) samt den insats som uppkommer till följd av en insatsemission (emitterad insats).

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 finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat innefattar den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på de tillgångar som klassificerats som "finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat" fram till dess tillgången avyttras, och redovisas då som balanserade vinstmedel.

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.

Eget kapital hänförligt till innehav utan bestämmande inflytande beskrivs i  Not 1.

Förvaltning av koncernens kapital

Lantmännen har två övergripande finansiella mål:

- Avkastning på eget kapital skall uppgå till minst 8 procent över en konjunktursykel 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. Lantmännen strävan är att uppnå en avkastning på operativt kapital för varje affär som minst ligger i nivå med jämförbara verksamheter utanför koncernen.

Framtida investeringar allokeras främst till områden som både uppfyller avkastningskravet och ger möjlighet till långsam tillväxt.

Not 23 Räntebärande skulder

Långfristiga räntebärande skulder

MSEK	Not	2019	2018
Långfristiga skulder till kreditinstitut	24	3 048	3 799
Emitterade värdepapper ¹⁾		-	1 248
Förlagsandelar		-	250
Finansiella skulder avseende leasingavtal	29	2 101	112
Övriga långa räntebärande skulder		71	61
Derivatinstrument		41	23
Skulder till joint venture/intresseföretag		2	-
Summa		5 263	5 493

Kortfristiga räntebärande skulder

MSEK	Not	2019	2018
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	24	793	759
Skulder till medlemmar avseende sparmedel		1 651	1 640
Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB		1 632	1 577
Emitterade värdepapper ¹⁾		1 249	-
Finansiella skulder avseende leasingavtal	29	411	8
Övriga korta räntebärande skulder		7	18
Derivatinstrument		143	-
Summa		5 886	4 002

Räntebärande skulder totalt **11 149** **9 495**

¹⁾ Redovisade till upplupet anskaffningsvärde.

Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB kommer från företag, medlemmar, anställda och övriga privatpersoner. Inlåningskontona har fria uttag, ränta från första kronan och omfattas av den statliga insättningsgarantin på 950 TSEK.

MSEK	2019	2018
Bokfört värde vid årets början	9 495	8 364
Effekt av införande av ny redovisningsprincip för leasing (IFRS 16) per 1 januari	2 593	-
Kassaflöde	-1 035	1 136
Förvärv/avyttringar	0	-57
Värdeförändringar	120	82
Övrigt	-24	-30
Bokfört värde	11 149	9 495

Not 24 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 nettingsystem och svarar för koncernens likviditetshandling via cashpooler i banker. Som motpart till Lantmännen i finansiella transaktioner accepteras endast banker och kreditinstitut som har en hög kreditrating och som i huvudsak delar koncernens långsiktiga finansiering.

KAPITALSTRUKTUR OCH FINANSIELLA COVENANTER

Lantmännen arbetar aktivt med kapitalstrukturen för att säkra långsiktig finansiell stabilitet och för att till lägsta kostnad tillgodose verksamhetens behov av kapital och säkerställa möjlighet till framtida förvärv. Lantmännen använder flera finansiella nyckeltal för att mäta kapitalstrukturen och har till exempel en långsiktig målsättning att soliditeten ska överstiga 40 procent. Lantmännen lånefinansierar verksamheten via ett flertal banker och kreditinstitut. Kreditvillkoren för lånen är beroende på den finansiella utvecklingen för Lantmännen och beskrivs i de bindande finansiella löften, så kallade covenant, som finns i avtalen. För ytterligare information om Lantmännens covenant, se avsnittet "Refinansieringsrisk" nedan.

fortsättning not 24

Lantmännen har även lån där pant har lämnats som säkerhet, i huvudsak fastighetsinteckningar. För ytterligare information se not 34.

VALUTARISK

Lantmännen är genom sin verksamhet exponerade för valutarisk genom att valutakursförändringar påverkar koncernens resultat- och balansräkning. Koncernens valutaexponering omfattar både transaktionsexponering och omräkningsexponering. Målet för koncernens valutariskhantering är att reducera den kortsiktiga effekten av valutakursförändringarnas negativa inverkan på koncernens resultat och finansiella ställning.

Transaktionsexponering

Transaktionsexponering är risken för 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.

Lantmännen är främst exponerad mot valutorna EUR, DKK, RUB, 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 +/- förändring av den svenska kronan gentemot dotterbolagens valutor skulle vid en omräkning av rörelseresultatet ha en ungefärlig påverkan på rörelseresultatet med +/- 127 MSEK (+/- 99). Beräkningen antar allt annat lika och tar inte hänsyn till eventuellt förändrade priser och kundbetende vid förändrade valutakurser.

Känslighetsanalys för större valutor

Risk	Förändring	Rörelseresultatpåverkan, MSEK	
		2019	2018
EUR/SEK	-10 %	-67	-55
RUB/SEK	-10 %	-17	-14
NOK/SEK	-10 %	-15	-15
GBP/SEK	-10 %	-9	-6
USD/SEK	-10 %	-7	-4
Övriga	-10 %	-12	-5
Totalt		-127	-99

De valutaderivat som används för säkringsändamål är valutaterminer.

Vid årsskiftet fördelade sig koncernens utestående valutaterminer på nedanstående valutor:

Valutafördelning och förfallostruktur, rörelserelaterade valutaterminer

MSEK	2020	2021	2022	2023
AUD	-31	-	-	-
EUR	-1 772	-6	-	-
NOK	114	-	-	-
DKK	378	-	-	-
GBP	241	-	-	-
USD	69	-	-	-
PLN	137	-	-	-
Summa	-864	-6	-	-

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 2019 var 2 månader (3).

Omräkningsexponering

Omräkningsexponering är den risk som Lantmännen är exponerat för vid omräkning av de utländska dotterbolagens balansräkningar till SEK. Valutasäkring av investeringar i utländska dotterbolag hanteras primärt genom lån i motsvarande valuta. Vid bokslutstillfället upptas dessa lån 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 ("Equity Hedge"). Endast nettoinvesteringar med stor exponering i en valuta säkras. Dessa är för närvarande nettoinvesteringar i EUR och DKK.

En försvagning av den svenska kronan jämfört med övriga valutor med 10 procent skulle innebära att eget kapital ökade med 1 154 MSEK (1 042) utan hänsyn taget till Equity hedge. Med hänsyn taget till Equity Hedge skulle eget kapital öka med 948 MSEK (823), allt annat lika.

PRISRISK

Lantmännen använder de finansiella marknaderna för att hantera prisrisken i råvaruhandel, så som handel i spannmål och foderråvaror, försäljning av etanol eller inköp av energi. Hanteringen av prisrisken genom prissäkringar har till syfte att öka förutsägbarheten och jämna ut 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 framför allt hänförliga till Lantmännen Lantbruks verksamheter, Lantmännen Agroetanols etanoltillverkning och till Lantmännen Cerealias verksamhet samt Lantmännens Unibakes bageriverksamhet. Förutom att prissäkra via leveransavtal används möjligheten att prissäkra genom finansiella terminer via råvarubörser samt banker. Huvuddelen av Lantmännens handlade råvaror har en prissättning som baseras på USD eller EUR. Utgångspunkten i Lantmännens 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 framför allt 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 genom den gemensamma funktionen Group Risk Management. Målsättningen för säkringsstrategierna 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. Denna säkras löpande.

Elprissäkring för Sverige, Danmark, Finland och Norge

Förfalloår	2020	2021	2022	2023
Säkrad andel av prognostiserat årsbehov	75 %	35 %	14 %	8 %

Elprissäkring för Storbritannien

Förfalloår	2020	2021	2022	2023
Säkrad andel av prognostiserat årsbehov	75 %	25 %	0 %	0 %

Koncernbolagens totala elförbrukning uppgick år 2019 till 619 GWh (584) varav 469 GWh (446) användes av verksamheterna i Sverige, Danmark, Finland och Norge samt 29 GWh (30) i Storbritannien. En förändring i elpriset med +/-10 procent skulle ge en värdeförändring av energisäkringen med +/-21 MSEK. Användningen av naturgas i koncernens bolag uppgick år 2019 till 271 GWh (271) varav 102 GWh (105) i verksamheterna i Sverige, Finland och Danmark samt 24 GWh (25) i Storbritannien. En förändring i gaspriset på +/- 10 procent skulle ge en värdeförändring av gassäkringen på +/- 1,6 MSEK.

Prissäkring via etanol och bensinkontrakt

Prissäkringar för Agroetanol inom division Energi har under år 2019 löpande gjorts i etanol med syfte att dämpa resultatsvängningar hänförliga till dagliga marknadsprissförändringar. Säkringsgraden per 31 december 2019 var

fortsättning not 24

24 procent. En förändring i etanolpriset på +/- 10 procent skulle ge en värdeförändring av bensinsäkring med 33,8 MSEK. Prissäkringar för Aspen inom division Energi har under år 2019 löpande gjorts i Eurobob bensin med syfte att dämpa resultatsvängningar hänförliga till dagliga marknadspriserförändringar. Eurobob prissätts i USD. Säkringsgraden per 31 december 2019 var 28 procent. En förändring i bensinpriset på +/- 10 procent skulle ge en värdeförändring av bensinsäkring med 8,4 MSEK.

RÄNTERISKER

Lantmännens finansieringskällor utgörs i huvudsak av eget kapital, medlemsinlåning, kassaflöde från löpande verksamhet och upplåning. Räntebärande lån exponerar koncernen för ränterisk och förändringar i räntenivå har en direkt inverkan på koncernens räntenetto. Räntebindningstiden är en av de mer betydande faktorerna som inverkar på ränterisken.

Koncernens skuldhäntering sköts av Group Treasury för att säkerställa effektivitet och riskkontroll. Group Treasury ser till att den genomsnittliga räntebindningsperioden i den långsiktiga skuldportföljen håller sig inom spannet 6-36 mån. Gruppen använder sig av räntederivat för att justera räntebindningen i den räntebärande upplåningsportföljen. Gruppen har som strategi att försöka sprida sin förfallostruktur på olika löptider samt att ta upp nya lån i de valutor där gruppen har stora tillgångar såsom SEK, EUR och DKK. Vidare strävar man att vara aktiv på kapitalmarknader både i Sverige och utlandet för att på detta sätt undvika allt för stor enskild exponering mot den svenska bank- och kapitalmarknaden.

Den vägda genomsnittliga upplåningsräntan var vid årsskiftet 1,54 procent exklusive transaktionsavgifter. Koncernens utestående räntebärande skulder per 31 december 2019, inklusive ränteswappar, har en vägdd genomsnittlig räntebindningstid på 23,1 månader (30,8).

SÄKRINGSREDOVISNING

Typer av säkringsredovisning som tillämpas i koncernredovisningen

Typ av exponering	Typ av säkrad post	Säkrad risk	Säkringsinstrument	Säkringsredovisningsmodell ¹⁾
Valutaexponering	Framtida inköp och försäljning av utländsk valuta	Valutarisk	Valutaterminer	Kassaflödessäkring
	Investeringar i utländska dotterbolag	Valutarisk	Lån i utländsk valuta	Säkring av nettoinvestering
Ränteeponering	Lån med rörlig ränta	Ränterisk	Ränteswappar	Kassaflödessäkring
Råvaruexponering	Framtida inköp och försäljning av vete	Veteprisrisk	Veteterminer	Kassaflödessäkring
	Framtida inköp av el	Elprisrisk	Elterminer	Kassaflödessäkring
	Framtida inköp och försäljning av raps	Rapsprisrisk	Rapsterminer	Kassaflödessäkring
	Framtida försäljning av alkylatbensin	Bensinprisrisk	Eurobob-terminer	Kassaflödessäkring

¹⁾ *Avvikelse i kritiska villkor mellan säkringsinstrument och säkrad post utgör för samtliga säkringstyper den huvudsakliga källan till ineffektivitet.*

Typ av exponering	Typ av säkrad post	Säkrad risk	Säkringsinstrument	Säkringsredovisningsmodell ¹⁾	Post i balansräkningen där den säkrade posten är redovisad	Post i balansräkningen där säkringsinstrumentet är redovisat	Post i resultaträkningen som påverkas av säkring av en nettosition	Post i resultaträkningen som inkluderar säkringarnas ineffektivitet	Post i resultaträkningen som påverkas av omklassificering mellan säkringsreserv och resultaträkning
Ränteeponering	Lån med rörlig ränta	Ränterisk	Ränteswappar	Kassaflödessäkring	Lång-/kortfristiga räntebärande skulder	Lång-/kortfristiga räntebärande tillgångar/skulder	Finansnetto	Finansnetto	Finansnetto
Valutaexponering	Framtida inköp och försäljning av utländsk valuta	Valutarisk	Valutaterminer	Kassaflödessäkring	N/A	Övriga finansiella tillgångar (i moderbolaget)	Finansnetto	Finansnetto	Finansnetto
	Investeringar i utländska dotterbolag	Valutarisk	Lån i utländsk valuta	Säkring av nettoinvestering	N/A	Lång-/kortfristiga räntebärande skulder	Finansnetto	Finansnetto	Finansnetto
Råvaruexponering	Framtida inköp och försäljning av vete	Veteprisrisk	Veteterminer	Kassaflödessäkring	N/A	Övriga anläggningstillgångar/Kundfordringar och andra rörelsefordringar	Övriga rörelseintäkter/-kostnader	Övriga rörelseintäkter/-kostnader	Övriga rörelseintäkter/-kostnader
	Framtida inköp av el	Elprisrisk	Elterminer	Kassaflödessäkring	N/A	Övriga långfristiga skulder/Leverantörsskulder och andra rörelse-skulder			
	Framtida inköp och försäljning av raps	Rapsprisrisk	Rapsterminer	Kassaflödessäkring	N/A				
	Framtida försäljning av alkylatbensin	Bensinprisrisk	Eurobob-terminer	Kassaflödessäkring	N/A				

¹⁾ *Avvikelse i kritiska villkor mellan säkringsinstrument och säkrad post utgör för samtliga säkringstyper den huvudsakliga källan till ineffektivitet.*

Lantmännen tillämpar säkringsredovisning för större delen av de derivat som används för säkring av olika typer av risker som uppstår.

fortsättning not 24

Säkringsinstrument med tillhörande säkrade poster och derivatinstrument utan säkringsredovisning

MSEK	Genomsnittligt säkringspris/-kurs	Nominellt belopp återstående löptid		Nominellt belopp		Tillgångar		Skulder		Årets värdeförändring	Ackumulerad värdeförändring
		< 1 år	> 1 år	2019-12-31	2018-12-31	Bokfört värde		Bokfört värde			
						2019-12-31	2018-12-31	2019-12-31	2018-12-31		
Kassaflödessäkringar¹⁾											
Ränterelaterade kontrakt											
Ränteswappar	1,79 %	1 578	500	2 078	2 083	1	1	14	16	2	-13
Valutarelaterade kontrakt											
Valutaterminer och valutaswappar											
EUR	10,34	2 380	-	2 380	2 444	109	26	50	12	59	59
Övriga valutor	-	-47	-	-47	114	4	2	7	5	-3	-3
Råvarurelaterade kontrakt											
Veteterminer	1.926 SEK/ ton	-840	-	-840	-1 353	42	22	59	27	-17	-17
Elterminer	332 SEK/MWh	98	95	193	267	28	190	33	102	-93	-5
Rapsterminer	3.876 SEK/ ton	-71	-	-71	-122	7	5	15	2	-8	-8
Sojaterminer	3.265 SEK/ ton	-43	-	-43	-26	2	3	1	1	1	1
Eurobob-terminer	4.980 SEK/ ton	77	-	77	72	7	-	-	18	7	7
Etanolterminer	5.606 SEK/m ³	-303	-	-303	-	4	-	30	-	-26	-26
Summa säkringsinstrument		2 829	595	3 424	3 479	204	249	209	183	-78	-5
Derivatinstrument utan säkringsredovisning											
Ränterelaterade kontrakt		-	300	300	300	-	-	4	7		
Valutarelaterade kontrakt		2 772	307	3 079	2 915	117	47	213	110		
Råvarurelaterade kontrakt		56	11	67	108	9	9	24	3		
Summa derivatinstrument utan säkringsredovisning		2 828	618	3 446	3 323	126	56	241	120		
Summa derivatinstrument		5 657	1 213	6 870	6 802	330	305	450	303		
Säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet											
Valutarelaterade kontrakt											
Säkringsinstrument - Lån		-783	-1 079	-1 862	-1 834	-	-	1 862	1 834	-28	-11
Säkringsinstrument - Derivat		-198	-	-198	-360	-	-	-	9	9	0
Säkrad post - nettoinvestering i utlandsverksamhet		-	2 060	2 060	2 194	1 862	1 843	-	-	-19	11

¹⁾ Säkringsredovisning tillämpas endast när samtliga kritiska villkor för säkringsinstrument och säkrad post är helt överensstämmande. Därmed uppstår inte någon ineffektivitet i utestående kassaflödessäkringar.

REFINANSIERINGSRISK, LIKVIDITETSRIK OCH BETALNINGSBEREDSKAP

Med refinansieringsrisk avses risken att kostnaden blir högre och finansieringsmöjligheterna begränsade när lån och krediter ska omsättas. Likviditetsrisk är risken för att betalningsförpliktelser inte kan uppfyllas. Koncernen begränsar refinansieringsrisken genom god spridning på motparter och låneskuldens förfallotidpunkter. Den vägda genomsnittliga löptiden på lån hos kreditinstitut inklusive obligationslån var vid årsskiftet 5,9 år (6,0).

Genom att ständigt hålla likvida tillgångar, alternativt utnyttjade kreditfaciliteter, försäkras sig koncernen om att hålla en god betalningsberedskap och därigenom minska likviditetsrisken. Koncernens betalningsberedskap (tillgängligt låneutrymme) beräknas utifrån Lantmännens låneavtal med syndikeringsbankerna som tecknades 2015-07-09 och däri ingående covenantkrav. Betalningsberedskapen uppgick till 6 716 MSEK (1 373) per den 31 december 2019.

Förfallostruktur på räntebärande finansiella skulder¹⁾

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2019	2018	2019	2018
2019	-	835	-	809
2020	2 118	2 097	2 092	2 072
2021	55	52	29	26
2022	472	563	446	437
2023	759	2 820	530	2 256
2024-	2 094	-	1 749	-
Summa	5 498	6 367	4 846	5 600

¹⁾ Inklusive framtida räntebetalningar, men exklusive leasingkulder.

Förfallostruktur för leasingkulder¹⁾

MSEK	2019
2020	450
2021	388
2022	296
2023	225
2024-	1 394
Summa	2 753

¹⁾ Nominella värden.

MTN-program

Under december 2015 etablerades ett Medium Term Notes (MTN). Obligationslåneprogrammet har en låneram om 3 miljarder SEK för emissioner på den svenska kapitalmarknaden. Per 2019-12-31 var nominellt 1 250 MSEK utestående med en löptid på 5 år.

Schuldschein

Under april 2018 emitterades Schuldschein på den tyska kapitalmarknaden. Schuldschein är ett tyskt låneinstrument som innefattar en korg av bilaterala lån/ private placements. Dokumentationens görs under tysk rätt och lånet är icke säkerställt. Per 2019-12-31 var nominellt 49,5 MEUR utestående. 19,5 MEUR med löptid på 5 år, 15 MEUR med löptid på 7 år och 15 MEUR med löptid på 10 år.

Koncernen har en rating motsvarande investment grade (BAA3) av Moody's.

fortsättning not 24

Valutafördelning och förfallostruktur, låneskulder till kreditinstitut

MSEK	Totalt	2020	2021- 2022	2023- 2024	2025-
EUR	1 208	791	417	0	0
DKK	1 348	25	50	37	1 236
SEK	1 070	17	34	1 019	0
Summa	3 626	833	501	1 056	1 236
Varav ränta	295	37	60	41	157
Summa exkl. ränta	3 331	796	441	1 015	1 079

Ovanstående tabell avser odiskonterade kontraktuella belopp och avviker därmed från skuld redovisad i balansräkningen.

Externa valutaswappar hänförliga till finansiering av koncernbolag

MSEK	Koncernen	
	2019	2018
AUD	300	0
EUR	2 470	2 574
DKK	661	816
NOK	0	123
USD	0	0
SEK	-4 610	-4 485
PLN	626	502
RON	98	116
RUB	388	407
Summa	-67	53

Samtliga externa valutaswappar hänförliga till finansiering av koncernbolag ligger i moderföretaget, Lantmännen ek för.

Övriga räntebärande skulder, sparmedel och kapitalkonto

I övriga kortfristiga skulder ingår medlemmars sparmedel med 1 651 MSEK (1 640). Inlåning via kapitalkonto uppgår till 1 632 MSEK (1 577) varav 1 632 MSEK (1 577) 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 23.

Övriga långfristiga räntebärande skulder består bland annat av långa leasingkulder totalt 2 101 MSEK (173).

Lantmännen har under året förhandlat fram en waiver till sina bindande finansiella löften i kreditavtal med banker, så kallade covenantar. Enligt waiveren ska Lantmännens nettolåneskuld/EBITDA per årsskiftet ska vara lägre än 4,25 (3,75) för 2020 och framöver skall Lantmännens nettolåneskuld/EBITDA vara lägre än 3,75. Om Lantmännen skulle bryta mot detta har bankerna rätt att säga upp krediterna i förtid. Den 31 december 2019 uppgick, enligt banksynsdiikatets definition, nettolåneskuld/EBITDA till 2,25 (3,25).

Förfallostruktur derivatinstrument, nominella belopp 2019-12-31

MSEK	2020	2021	2022	2023-	Verkligt värde
Valutaderivat	5 105	307	0	0	-40
Räntederivat	1 733	0	100	545	-17
Energiderivat	98	55	25	15	-5
Råvaruderivat	-843	11	0	0	-31
Etanolderivat	-281	0	0	0	-27
Totalt	5 812	373	125	560	-120

Förfallostruktur derivatinstrument, nominella belopp 2018-12-31

MSEK	2019	2020	2021	2022-	Verkligt värde
Valutaderivat	4 104	1 101	268	-	-52
Räntederivat	-	1 783	0	600	-22
Energiderivat	101	82	55	29	88
Råvaruderivat	-1 410	9	3	1	-18
Etanolderivat	76	-	-	-	6
Totalt	2 871	2 975	326	630	2

KREDIT- OCH MOTPARTSRISK

Kredit- och motpartsrisk avser risken att motparten i en transaktion inte kan fullgöra sitt åtagande och därmed orsakar Lantmännen en förlust. I koncernen uppkommer kredit- och motpartsrisk i huvudsak från bankmedel, derivatinstrument med positiva marknadsvärden och kundfordringar. Koncernens maximala kreditrisk motsvaras av de finansiella tillgångarnas bokförda värde, vilka framgår av koncernens balansräkning. För att begränsa motpartsrisken accepteras endast motparter med hög kreditvärdighet enligt fastställd finanspolicy samt genom att definiera maximalt tillåtet engagemang per motpart utifrån motpartens kreditvärdighet.

Finansiella motparter är utvalda utifrån ratingkriterier med hänsyn tagen till spridning av motpartsrisk och övrigt ömsesidigt affärsutbyte. Av tabellen nedan framgår koncernens bankmedel per 2019-12-31 fördelat på motpartens rating vid bokslutstidpunkten.

Koncernen bedömer kontinuerligt förväntade kreditförluster för bankmedel huvudsakligen baserat på motpartens rating. Som följd av motparternas kreditvärdighet och att placerade bankmedel är tillgängliga på anmodan är de förväntade kreditförlusterna per balansdagen immateriella.

Lantmännen har ingått ISDA-avtal samt CSA-avtal med flertalet av de motparter som koncernen gör derivattransaktioner med i syfte att reducera motpartsrisken.

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 kundbas är väldiversifierad eftersom koncernen har olika affärsområden, verkar i flera länder och på olika marknader. Lantmännen har också en aktiv uppföljning av kundfordringar för att minimera kundförluster samt för att säkerställa betalningsprecision. Koncernens kreditrisk i kundfordringar reduceras ytterligare av att koncernens kunder i många fall också är medlemmar i moderföreningen och därmed har kapital som kan tas i anspråk i den mån en kund inte kan uppfylla sitt åtagande gentemot koncernen.

Koncernen baserar förväntade kreditförluster på kundfordringar huvudsakligen på en individuell bedömning av respektive fordran (risken att motparten inte uppfyller sitt åtagande) tillsammans med en övergripande bedömning utifrån koncernens förlusthistorik för fordringar med liknande kreditrisk.

Lantmännen Finans AB överlåter löpande leasing- och avbetalningsavtal till Swedbank. Swedbank har begränsad regressrätt. Per 2019-12-31 uppgick regressrätten till 62 (79) MSEK. Koncernens balansräkning påverkas dock enbart av den förväntade förlusten som uppgår till 6 MSEK. Beloppet redovisas som övriga skulder i balansräkningen.

Ytterligare information beträffande kundfordringar och reserv för förväntade kreditförluster för dessa framgår av not 20.

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i balansräkningen per 2019-12-31

Tillgångar, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Derivat med positivt verkligt värde	243	87	-	330
Övriga finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	465	-	117	582
Summa tillgångar	708	87	117	912
Skulder, MSEK				
Derivat med negativt verkligt värde	266	184	-	450
Summa skulder	266	184	-	450

fortsättning not 24

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i balansräkningen per 2018-12-31

Tillgångar, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Derivat med positivt verkligt värde	296	9	-	305
Övriga finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	257	-	106	363
Summa tillgångar	553	9	106	668
Skulder, MSEK				
Derivat med negativt verkligt värde	186	117	-	303
Summa skulder	186	117	0	303

Verkligtvärdehierarki med upplysning om basdata för värdering till verkligt värde.

Nivå 1: Noterade priser (justerade) på aktiva marknader för identiska skulder och tillgångar.

Nivå 2: Andra observerbara data för tillgången eller skulden än noterade priser inkluderade under nivå 1, dvs prisnoteringar eller data härledda från prisnoteringar.

Nivå 3: Data för värdering av tillgången eller skulden som inte baseras på observerbara marknadsdata.

Tillgångar i nivå 3 avser övriga aktier och andelar och värderingen av tillgångarna har skett till anskaffningsvärde, som bedömts ge en bra bild av verkligt värde vid bokslutstillfället.

Avseende räntebärande tillgångar och skulder överensstämmer moderföretaget i allt väsentligt med vad som gäller för koncernen varför ingen särskild uppgift lämnas för moderföretaget.

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per värderingskategori 2019-12-31

MSEK	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Finansiella tillgångar/skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	Derivatinstrument som används i säkringsredovisning	Övriga derivat-instrument	Summa redovisat värde	Verkligt värde
TILLGÅNGAR							
Andra aktier och andelar	8	-	574	-	-	582	582
Övriga finansiella anläggningstillgångar	-	38	-	-	-	38	38
Övriga anläggningstillgångar	-	129	-	8	-	137	137
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	-	5 799	-	226	9	6 034	6 034
Kortfristiga räntebärande tillgångar	-	36	-	87	-	123	123
Likvida medel	168	1 014	-	-	-	1 182	1 183
Summa tillgångar	176	7 016	574	321	9	8 096	8 097
SKULDER							
Långfristiga räntebärande skulder	-	5 222	-	41	-	5 263	5 429
Övriga långfristiga skulder	-	-	-	11	3	14	14
Kortfristiga räntebärande skulder	-	5 743	-	-	143	5 886	5 929
Leverantörsskulder och övriga rörelseskulder	-	7 713	-	252	-	7 965	7 965
Summa skulder	-	18 678	-	304	146	19 128	19 337

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per värderingskategori 2018-12-31

MSEK	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Finansiella tillgångar/skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	Derivatinstrument som används i säkringsredovisning	Övriga derivat-instrument	Summa redovisat värde	Verkligt värde
TILLGÅNGAR							
Andra aktier och andelar	1	-	363	-	-	364	364
Övriga finansiella anläggningstillgångar	-	257	-	8	-	265	265
Övriga anläggningstillgångar	-	7	-	50	-	57	57
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	-	5 923	-	169	9	6 101	6 101
Kortfristiga räntebärande tillgångar	-	4	-	-	35	39	39
Likvida medel	90	630	-	-	-	720	720
Summa tillgångar	91	6 821	363	227	44	7 546	7 546
SKULDER							
Långfristiga räntebärande skulder	-	5 470	-	23	-	5 493	5 598
Övriga långfristiga skulder	-	13	-	27	3	43	43
Kortfristiga räntebärande skulder	-	4 002	-	-	-	4 002	3 999
Leverantörsskulder och övriga rörelseskulder	-	7 442	-	123	0	7 565	7 565
Summa skulder	-	16 927	-	173	3	17 103	17 205

Derivat redovisas även i posterna Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter (127) och Upplupna intäkter och förutbetalda kostnader (34).

fortsättning not 24

Kvittning av finansiella tillgångar och skulder 2019-12-31

TILLGÅNGAR MSEK	Belopp redovisade i balansräkningen	Bruttobelopp för finansiella tillgångar som kvittas mot finansiella skulder	Belopp som inte har kvittats i balansräkningen	Nettobelopp
Derivat ¹⁾	330	-	167	163
Totalt	330	-	167	163

SKULDER MSEK	Belopp redovisade i balansräkningen	Bruttobelopp för finansiella skulder som kvittas mot finansiella tillgångar	Belopp som inte har kvittats i balansräkningen	Nettobelopp
Derivat ¹⁾	450	-	167	283
Totalt	450	-	167	283

Kvittning av finansiella tillgångar och skulder 2018-12-31

TILLGÅNGAR MSEK	Belopp redovisade i balansräkningen	Bruttobelopp för finansiella tillgångar som kvittas mot finansiella skulder	Belopp som inte har kvittats i balansräkningen	Nettobelopp
Derivat ¹⁾	305	-	60	245
Totalt	305	-	60	245

SKULDER MSEK	Belopp redovisade i balansräkningen	Bruttobelopp för finansiella skulder som kvittas mot finansiella tillgångar	Belopp som inte har kvittats i balansräkningen	Nettobelopp
Derivat ¹⁾	303	-	60	243
Totalt	303	-	60	243

¹⁾ 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.

Not 25 Avsättningar för pensioner

Inom Lantmännen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner. De förmånsbestämda planerna, som redovisas i Lantmännens balansräkning, är såväl fonderade som ofonderade. De mest omfattande förmånsbestämda planerna avser ITP 2 pensioner som hanteras i egen regi.

Dessa pensioner kreditförsäkras av PRI Pensionsgaranti samt tryggas av en pensionsstiftelse. PRI Pensionsgaranti är ett ömsesidigt försäkringsbolag som garanterar de anställdas framtida pensioner. Pensionsstiftelsen Grodden startades december 2011 och Lantmännen placerade då tillgångar i stiftelsen. Eftersom tillgångarna finns avskilda i en särskild stiftelse kan förpliktelserna reduceras med marknadsvärdet på tillgångarna i stiftelsen vid redovisning i balansräkningen. Sex av Lantmännens svenska företag är anslutna till stiftelsen. Det finns ingen skyldighet för företagen att tillskjuta ytterligare medel till stiftelsen. Lantmännen betalar en lägre riskpremie till PRI Pensionsgaranti för de delar av pensionsskulden som är fonderad i stiftelsen.

I övrigt finns fonderade pensionsplaner i Norge, där ett av bolagen har pensionsförpliktelser tryggade med fonderade medel.

Förmånsbestämda förpliktelser och värdet av förvaltningstillgångar i koncernen:

Förmånsbestämda pensionsplaner MSEK	2019	2018
<i>Fonderade planer:</i>		
Förmånsbestämda förpliktelser enligt svenska PRI Pensionsgaranti planer	2 883	2 457
Övriga förmånsbestämda förpliktelser	85	84
Förvaltningstillgångars verkliga värde	-2 083	-1 983
Summa nettovärde, fonderade planer	885	558
Fonderade planer redovisade som avsättning	885	558
<i>Ofonderade planer:</i>		
Övriga ofonderade förpliktelser	57	53
Summa, ofonderade planer	57	53
Avsättningar för pensionsförpliktelser, netto	942	611

Pensionsplaner fördelat per land

MSEK	2019			2018		
	Förpliktelser	Förvaltnings- tillgångar	Pensions- skuld	Förpliktelser	Förvaltnings- tillgångar	Pensions- skuld
Sverige	2 885	-2 007	878	2 460	-1 909	551
Norge	85	-76	9	84	-74	10
Tyskland	42	-	42	39	-	39
Övriga länder	13	-	13	11	-	11
Summa	3 025	-2 083	942	2 594	-1 983	611

fortsättning not 25

Pensionskostnad i resultaträkningen		
MSEK	2019	2018
<i>Förmånsbestämda planer</i>		
Kostnader för pensioner intjänade under året	37	41
Räntekostnad, ränteintäkt netto	14	12
Kostnad förmånsbestämda planer	51	53
Kostnad avgiftsbestämda planer	376	342
Total kostnad avseende pensioner i resultaträkningen	427	395
<i>Kostnaden redovisas på följande rader i resultaträkningen</i>		
Personalkostnader	413	383
Finansiella kostnader	14	12
Total kostnad avseende pensioner	427	395

Pensionsrelaterade omvärderingar i övrigt totalresultat		
MSEK	2019	2018
<i>Förmånsbestämda planer</i>		
Avkastning på förvaltningstillgångar utöver vad som redovisas som ränteintäkt i resultaträkningen	141	84
Erfarenhetsbaserad justering av förpliktelsen	-43	-27
Effekt av ändrade demografiska antaganden	-	34
Effekt av ändrade finansiella antaganden	-396	-121
Summa aktuariella vinster (+), förluster (-)	-298	-30
Skatt på ovanstående poster	62	7
Totalt redovisat i Övrigt totalresultat	-236	-23

Följande sammanställning förklarar hur förpliktelser, tillgångar och nettobeloppet har förändrats under året:

MSEK	2019			2018		
	Förmånsbaserade förpliktelser	Förvaltnings-tillgångar	Netto	Förmånsbaserade förpliktelser	Förvaltnings-tillgångar	Netto
Ingående balans	2 594	1 983	611	2 486	1 932	554
Kostnader avseende tjänstgöring under året	37	-	37	41	-	41
Räntor redovisade i resultaträkningen	64	50	14	60	48	12
Utbetalning av pensionsersättning	-112	-6	-106	-112	-8	-104
Utbetald gottgörelse till arbetsgivare ¹⁾	-	-93	93	-	-93	93
Inbetalning från arbetsgivare ¹⁾	-	6	-6	-	18	-18
Avkastning på förvaltningstillgångar utöver redovisad ränta	-	141	-141	-	84	-84
Omvärdering av pensionsförpliktelse redovisad i övrigt totalresultat	439	-	439	114	-	114
Effekter av förvärvade/avyttrade verksamheter	1	-	1	-	-	-
Omräkningsdifferens	2	2	0	5	2	3
Utgående balans, pensionsskuld	3 025	2 083	942	2 594	1 983	611
<i>Varav fonderade planer</i>			885			558
<i>Varav ofonderade planer</i>			57			53

¹⁾ Utbetald gottgörelse från den svenska pensionsstiftelsen har gjorts med 93 MSEK (93) till 3 bolag (3) under 2019.

Inget svenskt bolag har under 2019 gjort en inbetalning till pensionsstiftelsen. 6 MSEK (5) har inbetalats till norska planer.

Specifikation av förvaltningstillgångar

	2019 MSEK	2018 MSEK	2019 %	2018 %
Fastigheter	819	1 081	39 %	55 %
Ränteplaceringar	566	367	27 %	19 %
Aktieplaceringar	457	401	22 %	20 %
Hedgefonder	119	92	6 %	5 %
Likvida medel	122	42	6 %	2 %
Totalt	2 083	1 983	100 %	100 %

I aktieplaceringar ingår förlagsandelar i Lantmännen ek för med 0 MSEK (70).

Övriga innehav under aktieplaceringar avser i huvudsak noterade aktier.

Aktuariella antaganden ²⁾	2019	2018
Diskonteringsränta	1,75 %	2,5 %
Framtida löneökningar	2,75 %	2,75 %
Inflation	2,0 %	2,0 %
Livslängdsantaganden, Sverige	DUS14	DUS14
Duration	18 år	17 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 95 procent av totalen, med cirka 121 MSEK medan en ökning av räntan med 0,25 procent skulle minska förpliktelsen med cirka 114 MSEK. En förändring av livslängdsantagandena med 1 år skulle öka

förpliktelsen med cirka 119 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 101 MSEK vid lägre inflationsantagande och öka förpliktelsen med cirka 107 MSEK vid högre antagande. Ändrade antaganden med 0,25 procent vad gäller löneökningar skulle öka förpliktelsen med cirka 27 MSEK vid högre antagande och minska med cirka 26 MSEK vid lägre antagande. Den svenska pensionsstiftelsen har under 2019 haft en avkastning på cirka 11 procent (7) och där en förändring med 1 procentenhet skulle öka respektive minska värdet på förvaltningstillgångarna med cirka 22 MSEK (21).

De svenska fonderade planerna omfattar 14 procent (14) aktiva medlemmar, 36 procent (36) fribrevsinnehavare och 50 procent (50) pensionärer.

Förväntade utbetalningar av pensioner avseende förmånsbestämda pensionsplaner under 2020 uppgår till 106 MSEK (103).

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, 375 MSEK (343), avser 25 MSEK (26) 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 148 procent (142). 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 6.

Not 26 Övriga avsättningar

MSEK	Garanti- åtaganden	Försäkringstekniska avsättningar	Strukturåtgärder	Övrigt	Totalt 2019	Totalt 2018
Ingående balans	106	101	79	600	886	944
Avsättningar som gjorts under perioden	44	6	69	123	242	146
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-32	0	-45	-31	-108	-108
Återfört under perioden	-5	-	-13	-	-18	-89
Omklassificeringar	-	-	-	-2	-2	0
Effekter av avyttrade, förvärvade verksamheter	-	-	-	-	-	-8
Omräkningsdifferenser	0	0	1	0	1	1
Redovisat värde vid periodens utgång	113	107	91	690	1 001	886
Varav kortfristiga avsättningar	104	3	76	567	750	678
Varav långfristiga avsättningar	9	104	15	123	251	208

Av långfristiga avsättningar förväntas 209 MSEK användas 2022 och framåt.
I periodens avsättningar inkluderas ökning av tidigare befintliga avsättningar.

Årets avsättningar för strukturåtgärder omfattar främst åtgärder inom division Livsmedel som till stor del förväntas bli ianspråktaga under 2020.

I avsättningar under rubriken Övrigt ingår den under tidigare år redovisade avsättningen i division Energi, som gjorts med anledning av EU-kommissionens utredning av Lantmännen Agroetanol och två andra etanoltillverkare. Under 2019 justerades avsättningen med 60 MSEK till följd av en svagare svensk krona, totalt uppgår avsättningen till 500 MSEK.

63 MSEK (78) av avsättningen under rubriken Övrigt avser beräknade kostnader för avveckling av siloanläggningar. Under 2018 reserverades 25 MSEK för siloanläggningar.

I koncerner av Lantmännen storlek finns normalt ett antal pågående tvister. Lantmännen har gjort en bedömning av mest sannolika utfall av de tvister som för närvarande är aktuella och redovisar i de fall en utbetalning bedömts som sannolik motsvarande belopp som avsättning.

Not 27 Övriga långfristiga skulder

MSEK	2019	2018
Derivatinstrument, långfristiga rörelserelaterade	14	30
Långfristiga skulder joint venture/intressebolag	-	11
Övriga långfristiga rörelseskulder	0	2
Summa	14	43

Not 28 Leverantörsskulder och andra rörelseskulder

MSEK	2019	2018
Leverantörsskulder	5 777	5 588
Leverantörsskulder, joint venture/intresseföretag	17	17
Avtalsskulder från kontrakt med kunder	1 139	1 010
Övriga rörelseskulder, intresseföretag	8	0
Övriga kortfristiga skulder	772	827
Derivatinstrument	252	123
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	1 749	1 715
Summa	9 714	9 280
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		
MSEK	2019	2018
Upplupna personalrelaterade kostnader	817	759
Övriga upplupna kostnader	755	695
Förutbetalda intäkter	177	261
Summa	1 749	1 715

Not 29 Leasing - leasetagare

Koncernen är såväl leasetagare som leasegivare. I denna not redovisas koncernens åtaganden som leasetagare. Koncernen som leasegivare redovisas i [not 30 Leasing - leasegivare](#).

Avstämning av och upplysning om operationella leasingavtal enligt IAS 17 och redovisad leasingskuld enligt IFRS 16	MSEK
Åtaganden för operationella leasingavtal per 31 december 2018	2 341
Leasingavtal med kort löptid och av mindre värde	-93
Effekter av nya bedömningar av förlängningsoptioner, uppsägningsoptioner etc	616
Diskonteringseffekt	-271
Påverkan på leasingskulden till följd av införande av IFRS 16 per 1 januari 2019	2 593
Finansiella leasingskulder per 31 december 2018	120
Redovisad leasingskuld per 1 januari 2019	2 713

Vid övergången till IFRS16 har koncernen tillämpat undantaget att vid den initiala värderingen av nyttjanderättstillgången inte ta med den initiala direkta utgiften för att erhålla leasingkontraktet. Upplysningar om leasingskulder finns i Not 23, Räntebärande skulder och en löptidsanalys av leasingskulder presenteras i Not 24, Finansiella instrument och finansiell riskhantering.

Belopp redovisade i resultaträkningen	2019
MSEK	
Avskrivning på nyttjanderätter	502
Räntekostnader för leasingskulder	58
Kostnader hänförliga till korttidsleasingavtal	18
Kostnader hänförliga till leasingavtal av lågt värde	47
Kostnader hänförliga till variabla leasingavgifter som inte inkluderas i värderingen av leasingskulden	97
Intäkter från vidareuthyrning av nyttjanderätter	143

fortsättning not 29

Koncernen har leasingavtal för tillgångar såsom lokaler, entreprenadmaskiner, truckar och bilar. Flertalet av dessa leasingavtal innefattar förlängnings- och uppsägningsoptioner. Optionerna är förhandlade av ledningen för att ge flexibilitet i hanteringen av leasingportföljen samt anpassning till koncernens behov. Ledeningen gör en bedömning av om det är sannolikt att dessa förlängningar och uppsägningsoptioner kommer att utnyttjas och inkluderas i hyresperioden. För att fastställa leasingperiodens längd beaktar ledningen all tillgänglig information som ger ett incitament till att utnyttja förlängningsoptionen eller säga upp ett avtal. Bedömningar av förlängningsoptioner och uppsägningsoptioner är framförallt aktuellt för koncernens leasingavtal för lokaler. Förlängningsoptioner har i allt väsentligt beaktats och ingår i skulden.

I första hand används diskonteringsräntan som finns stipulerad individuellt per leasingkontrakt. I de fall räntan inte framgår av kontraktet används Lantmännens marginella låneränta som är olika beroende av den underliggande valutan och löptiden på kontraktet. Vid övergången till IFRS 16 den 1 januari 2019 användes Lantmännens marginella låneräntan för samtliga kontrakt i enlighet med riktlinjerna i IFRS 16. Den genomsnittliga diskonteringsräntan var då 2,0 procent.

Koncernen har leasingavtal för tillgångar med hyresvillkor på 12 månader eller mindre samt hyresavtal till lågt värde. För dessa leasingavtal tillämpar koncernen undantagen i IFRS 16.

Det totala kassaflödet för leasingavtal inklusive variabla avgifter och leasing till lågt värde uppgick till 674 MSEK varav 18 MSEK avsåg kostnader för leasing med hyresvillkor på 12 månader eller mindre och 47 MSEK avsåg leasingavtal till lågt värde.

I Not 9, Finansiella intäkter och kostnader finns upplysningar om räntekostnader på leasingkulder.

Redovisat värde per balansdagen avseende nyttjanderättstillgångar framgår av Not 13, Materiella anläggningstillgångar.

Operationell leasing

Redovisade kostnader för operationella leasingavtal

MSEK	2018
Minimileaseavgifter	805
Variabla avgifter	33
Summa	838

Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningsbara operationella leasar.

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2018
Inom ett år	505
Mellan ett och fem år	1 029
Senare än fem år	807
Summa	2 341

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	2018
Minimileaseavgifter	
- redovisade som ränta	11
- redovisade som amortering	10
Variabla avgifter	0
Summa betalat för finansiella leasar	21

Redovisat värde per balansdagen avseende de leasade tillgångarnas värde framgår av Not 13, Materiella anläggningstillgångar.

Framtida minimileaseavgifter fördelade på amortering och ränta samt förfallotid

MSEK	2018		Total avgift
	Amortering	Ränta	
Förfallotid			
Inom ett år	8	11	19
Mellan ett och fem år	17	43	60
Senare än fem år	95	116	211
Summa	120	170	290

Not 30 Leasing - leasegivare

Lantmännen bedriver i huvudsak uthyrningsverksamhet vad avser affärsområde Fastigheters uthyrning av lokaler samt affärsområde Swecons uthyrning av entreprenadmaskiner. Uthyrning av entreprenadmaskiner förekommer främst inom Swecons internationella verksamhet.

Hyrestagare inom Swecons verksamhet är skyldiga att säkerställa att maskinerna underhålls löpande och att återlämna maskinen i ett bra skick. I det fall hyrestagaren använder maskinen utöver avtalade timmar säkerställs det att även dessa timmar faktureras. Det är inte tillåtet med andrahandsuthyrning av maskinen eller att transportera maskinen utomlands.

Uthyrning via finansiella leasingavtal förekommer i ytterst begränsad omfattning, med utestående fordringar väl under 1 MSEK båda åren.

Operationella leasingavtal

För maskiner 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	2019	2018
Inom ett år	209	180
Mellan ett och fem år	389	372
Senare än fem år	111	122
Summa	709	674

Av totala minimileaseavgifterna avser 469 MSEK (520) lokaler och 240 MSEK (154) maskiner.

Leasingintäkterna 2019 uppgick till 653 MSEK varav 26 MSEK var hänförliga till variabla leasingavgifter.

Not 31 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 6. Utdelning från dotterföretag och joint venture/intresseföretag framgår av not 16 och 39. Fordringar på och skulder till joint venture/intresseföretag framgår av not 17, 20, 21, 23, 27 och 28.

Övriga transaktioner med närstående	2019	2018
Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, %	11	11
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	8	9
Köp av varor och tjänster från joint ventures och intresseföretag, MSEK	773	515
Försäljning av varor och tjänster till joint ventures och intresseföretag, MSEK	453	419
Överföring av kapital till Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden (pensionsstiftelsen), MSEK	-	13
Överföring av kapital från pensionsstiftelsen till Lantmännen, gottgörelse MSEK	93	93
Erlagda hyror till pensionsstiftelsen, MSEK	71	69
Försäljning av varor och tjänster till pensionsstiftelsen, MSEK	54	25
Avyttring av fastigheter till pensionsstiftelsen, MSEK	95	-

Under året har Lantmännen avyttrat en fastighet i Malmö till pensionsstiftelsen i vilken Lantmännen efter färdigställandet av en kontorsbyggnad kommer att hyra lokaler.

Not 32 Statliga stöd

MSEK	2019	2018
Erhållna bidrag som redovisats som intäkt	18	15
Erhållna bidrag som reducerat kostnader	32	30
Summa	50	45
Under året erhållna bidrag som reducerat värdet på anläggningstillgångar	2	4

Not 33 Förvärv och avyttringar

Förvärv 2019

Under 2019 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
Bakery Du Jour Pty Ltd	Bageri	jan-19	461	4	243	232	25	200	90	100 %	100 %
Förvärv av havreverksamhet	Havreverksamhet	mar-19	31	2	-	-	115	50	35	-	-

Lantmännen förvärvade det australienska bageriföretaget Bakery Du Jour (namnändrat till Lantmännen Unibake Australia) med bas i Melbourne i Australien. Bolaget är en ledande tillverkare av frysta croissanter (French pastry) och wienerbröd (Danish pastry) till detaljhandeln och livsmedelssektorn med försäljning både under egna och kunders varumärken.

Lantmännen förvärvade det brittiska bolaget Tate&Lyles havreverksamhet i Kimstad. Verksamhetsförvärvet omfattade produktion av framförallt beta-glukaner och havreproteiner, anläggningstillgångar, personal med tillhörande personalskulder samt avtal med leverantörer och kunder. Verkligt värde för tillgångar och skulder, utom för den maskinella utrustningen, bedömdes motsvara köpeskillingen.

Maskinella tillgångar har värderats, dels genom tillgång till säljarens anläggningsregister med angivna anskaffningsvärden och anskaffningstidpunkter dels baserat på Lantmännens erfarenhet och kunskap om motsvarande utrustning. Verkligt värde uppgår till 115 MSEK, dvs 80 MSEK högre än köpeskillingen för dess tillgångar. Resultatet av justeringen har redovisats som en övrig rörelse-intäkt med 80 MSEK, respektive skatt i resultaträkningen -17 MSEK, dvs netto 63 MSEK.

Bakery du Jour konsolideras som dotterföretag enligt förvärvsmetoden.

För information om verkligt värde på nettotillgångar i förvärvade verksamheter, exklusive Övriga mindre förvärv, se nedan samt not 35:3 till kassaflödesanalysen.

fortsättning not 33

Förvärvsbalans		
MSEK		
Förvärvspris	2019 ¹⁾	2018 ²⁾
Kontant betalning/Lösen av lån	493	314
<i>Förvärvade tillgångar och skulder till verkligt värde</i>		
Materiella anläggningstillgångar	140	144
Immateriella tillgångar	232	95
Varulager	13	82
Kundfordringar	13	45
Övriga omsättnings- och anläggningstillgångar	2	19
Leverantörsskulder	-8	-55
Övriga skulder inklusive uppskjuten skatt	-85	-40
Förvärvade nettotillgångar, totalt	307	290
Likvida medel	6	11
Finansiella skulder	0	-57
Förvärvad nettolåneskuld	6	-46
Goodwill	243	70
Förvärv till lågt värde	-63	-
Summa	493	314
Förvärvsrelaterade kostnader, redovisade som		
Övriga rörelsekostnader	-	7
MSEK	2019 ¹⁾	2018 ²⁾
Materiella anläggningstillgångar	80	0
Immateriella tillgångar	232	95
Uppskjutna skatteskulder	-81	-19

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:

¹⁾ Inkluderar förvärvet av Bakery Du Jour samt rörelseförvärv av havreverksamhet
²⁾ Inkluderar förvärvet av Raisioagro

Förvärvade bolags påverkan på koncernens resultaträkning

MSEK	2019 ¹⁾	2018 ¹⁾
Nettoomsättning	274	126
Rörelseresultat från bolagen	42	-1
Rörelseresultat från förvärvsjusteringar, exklusive förvärvskostnader	-27	-1
Rörelseresultat totalt	15	-2

Omsättning och resultat som om förvärvet gjorts vid årets början

MSEK	2019 ¹⁾	2018 ²⁾
Nettoomsättning	290	770
Rörelseresultat från bolagen	42	26
Rörelseresultat från förvärvsjusteringar, exklusive förvärvskostnader	-28	-6
Rörelseresultat totalt	14	20

Förvärvens påverkan på koncernens likvida medel

MSEK	2019 ¹⁾	2018 ²⁾
Erlagd köpeskilling för årets förvärv/lösen av lån	493	314
Övertagande av lån	0	57
Likvida medel i förvärvade bolag	-6	-11
Summa	487	360

¹⁾ Inkluderar förvärvet av Bakery Du Jour samt rörelseförvärv av havreverksamhet
²⁾ Inkluderar förvärvet av Raisioagro

Förvärv 2018

Under 2018 har följande förvärv gjorts avseende dotterföretag.

Företag	Verksamhet	Förvärvs-tidpunkt	Förvärvs-pris, MSEK	Förvärvs-relaterade kostnader, MSEK	Goodwill, MSEK	Övriga immateriella tillgångar, MSEK	Materiella anläggningstillgångar, MSEK	Årsomsättning, MSEK	Antal anställda	Förvärvad andel	Innehav efter förvärv
Raisioagro Oy (nämändrat till Lantmännen Feed Oy)	Foder, Lantbruk	nov-18	314	7	70	95	144	770	70	100 %	100 %

Lantmännen förvärvade finska Raisios nötfoderaffär genom förvärv av aktier och anläggningstillgångar inklusive två fastigheter. Bolaget har en marknadsandel på ungefär 35 procent av den finska nötfodermarknaden.

Avyttringar 2019

Under 2019 har endast mindre avyttringar gjorts avseende dotterföretag.

Avyttringar 2018

Under 2018 har endast mindre avyttringar gjorts avseende dotterföretag.

Not 34 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Ställda säkerheter

MSEK	För egna finansiella skulder	Övriga åtaganden	Totalt ställda säkerheter	
			2019	2018
Fastighetsinteckningar	1 440	-	1 440	1 456
Bankräkningar	-	88	88	108
Övrigt	-	26	26	3
Summa	1 440	114	1 554	1 567

Eventalförpliktelser

MSEK	2019	2018
Borgensförbindelser för		
- joint ventures	556	675
Övriga eventalförpliktelser	81	60
Summa	637	735

För moderföretags skulder har fastighetsinteckningar motsvarande 1 440 MSEK (1 456) lämnats, varav 983 MSEK (1 003) avser fastigheter som ägs av dotterföretag.

Not 35 Noter till kassaflödesanalysen

MSEK	2019	2018
1) Betalda räntor och erhållen utdelning		
Erhållen utdelning	7	10
Erhållen ränta	101	76
Betald ränta	-278	-265
Realiserade valutaresultat	-19	-50
Övriga finansiella betalningar	-21	-5
Summa	-210	-234
2) Förvärv av verksamheter		
<i>Förvärvade tillgångar och skulder</i>		
Materiella anläggningstillgångar	60	144
Immateriella anläggningstillgångar inklusive goodwill	475	165
Varulager	13	82
Kundfordringar	13	45
Övriga omsättnings och anläggningstillgångar	2	19
Likvida medel	6	11
	569	466
Finansiella skulder	-	57
Leverantörsskulder	8	55
Rörelseskulder	65	40
	73	152
Förvärvade nettotillgångar	496	314
Lösen av lån i förvärvade bolag	-	57
Köpta intresseföretagsandelar*	179	13
Utbetald köpeskilling	675	384
Likvida medel i förvärvade verksamheter	-6	-11
Påverkan på likvida medel	669	373

Ytterligare information om förvärvade verksamheter återfinns i [not 33](#).

* Inklusive aktieägartillskott

MSEK	2019	2018
3) Avyttring av verksamheter		
Övriga omsättning och anläggningstillgångar	33	15
	33	15
Realisationsresultat	7	-25
	7	-25
Erhållen köpeskilling	26	40
Lösen av lån i avyttrade bolag	170	-
Påverkan på likvida medel	196	40
4) Förändring av räntebärande skulder och pensioner		
Förändring av räntebärande skulder, netto	-1 035	1 136
Förändring av pensioner	-19	-29
Summa	-1 054	1 108
5) Likvida medel		
Kassa och bank	1 015	630
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	168	90
Summa	1 183	720

Ytterligare information om avyttrade verksamheter återfinns i [not 33](#).

Koncernens totala betalningsberedskap, definierad som kassa, bank och beviljade krediter som enligt bestämmelser i gällande låneavtal kan nyttjas, uppgick vid årets slut till 6 716 MSEK (1 373).

Noter till moderföretaget

Not 36 Intäkternas fördelning

MSEK	2019	2018
Nettoomsättning		
Varuförsäljning	13 085	11 573
Tjänsteuppdrag	415	391
Licensintäkter, utsäde och fröer	63	73
Uthyrningsverksamhet	64	62
Summa	13 627	12 099
Övriga rörelseintäkter		
Tjänster	157	138
Realisationsvinster	1	0
Statliga stöd	1	2
Övriga licensintäkter	76	118
Övrigt	17	19
Summa	252	277

Tjänster och Övriga licensintäkter är främst intäkter från koncernföretag. Av moderföretagets totala nettoomsättning avser cirka 21 procent (18) kunder utanför Sverige.

Not 37 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	2019	2018
Ernst & Young		
Revisionsuppdrag	5	5
Skatterådgivning	2	2
Övriga tjänster	1	1
Summa	8	8
Förtroendevalda		
Revisionsuppdrag	1	1

Not 38 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 6. Utdelning från dotterföretag och intresseföretag framgår av Not 39.

	2019	2018
Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, %	4	4
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	23	23
Köp av varor och tjänster från joint venture/intresseföretag, MSEK	764	515
Försäljning av varor och tjänster till joint venture/intresseföretag, MSEK	292	256
Erhållen gottgörelse från pensionsstiftelsen Grodden, MSEK	65	65

Leasingåtaganden

I rörelsens kostnader ingår kostnader för operationella leasingavtal med 74 MSEK (42). Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningsbara operationella leasar.

fortsättning not 38

MSEK	2019	2018
Minimileaseavgifter förfaller till betalning		
Inom ett år	131	42
Mellan ett och fem år	425	130
Senare än fem år	277	111
Summa	833	283

Not 39 Resultat från andelar i koncernföretag och joint venture/intresseföretag

MSEK	2019	2018
Resultat från andelar i koncernföretag		
Utdelning	641	19
Realisationsvinst vid avyttring av andelar	7	2
Nedskrivningar	-623	-2
Summa	25	19

Utdelningen har huvudsakligen erhållits från Dirual AG, Doofmas & Co AB och Lantmännen Cerealia Norge AS. Årets nedskrivning av aktier hänför sig till innehavet i Doofmas & Co AB, Lantmännen Cerealia Oy och Lantmännen Maskin Sydost AB. I föregående års resultat ingår utdelning från Dirual AG och Gyllebo Gödning AB samt nedskrivning av innehavet i Lantmännen Energi AB.

Resultat från andelar i joint venture/intresseföretag

MSEK	2019	2018
Utdelning	56	58
Nedskrivningar	-20	-
Summa	36	58

Utdelning har erhållits från Lantmännen Dansk Landbrugs Grovvarereselskab International AB och Viking Malt Oy. Årets nedskrivning av aktier hänför sig till innehavet i Lantmännen Dansk Landbrugs Grovvarereselskab International AB. I föregående års resultat ingår utdelning från HaGe Kiel AG, Scandbio AB och Viking Malt Oy.

Not 40 Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar

MSEK	2019	2018
Utdelning	1	4
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	-	6
Nedskrivningar	-	-8
Summa	1	2

Not 41 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet

MSEK	2019	2018
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet		
Valutakursdifferenser på finansiella poster; externa	-791	225
Valutakursdifferenser på finansiella poster; interna	729	-292
Summa	-62	-67

Skatt på årets resultat

MSEK	2019	2018
Aktuell skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Periodens skattekostnad/intäkt	-2	-
Summa aktuell skatt	-2	0
Uppskjuten skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Uppskjuten skatt avseende förändring i temporära skillnader	46	2
Uppskjuten skatt till följd av förändringar av skattesatser och ändrade skatteregler	-	-3
Uppskjuten skattekostnad till följd av utnyttjande av tidigare aktiverat underskottsavdrag	-101	-16
Övriga uppskjutna skatter	12	-1
Summa uppskjuten skatt	-43	-18
Summa redovisad skattekostnad	-45	-18

Skatteposter som redovisats via övrigt totalresultat

MSEK	2019
Uppskjuten skatt	
Kassaflödessäkringar	2
Summa skatteeffekter i övrigt totalresultat	2

Avstämning av effektiv skatt	2019		2018	
	Procent	MSEK	Procent	MSEK
Resultat före skatt		836		567
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	21,4 %	-179	22,0 %	-125
Ej avdragsgilla kostnader	0 %	-1	0 %	-2
Nedskrivning av aktier	16 %	-138	0 %	-2
Skattefria realisationsresultat	0 %	2	0 %	2
Skattefri utdelning	-18 %	149	-3 %	18
Andra ej skattepliktiga intäkter	0 %	0	0 %	1
Skatt hänförlig till tidigare år	-1 %	12	0 %	-1
Effekt av ändrade skattesatser och skatteregler	0 %	-	1 %	-3
Effekt av särskilda skatteregler för ekonomiska föreningar	-10 %	81	-18 %	99
Effekt av temporära skillnader på vilka uppskjuten skatt ej redovisats	0 %	-	1 %	-5
Effekt av övertaget negativt räntenetto från koncernföretag	-3 %	28	0 %	-
Övrigt	0 %	1	0 %	-
Redovisad effektiv skatt	5 %	-45	3 %	-18

Uppskjuten skattefordran/skatteskuld

MSEK	2019			2018		
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Byggnader och mark	-	3	-3	-	3	-3
Övriga avsättningar	20	-	20	18	-	18
Underskottsavdrag	21	-	21	64	-	64
Övrigt	1	1	0	-	-	-
Summa	42	4	38	82	3	79
Kvittning av fordringar/skulder	-4	-4	0	-3	-3	0
Summa, netto uppskjuten skattefordran	38	0	38	79	0	79

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder kvittas mot varandra och nettofordran redovisas i balansräkningen.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

MSEK	2019				2018			
	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultat-räkningen	Redovisat mot övrigt totalresultat	Belopp vid årets utgång	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultat-räkningen	Belopp vid årets utgång	
Byggnader och mark	-3	-	-	-3	-3	-	-3	
Övriga avsättningar	18	2	-	20	17	1	18	
Underskottsavdrag	64	-45	2	21	83	-19	64	
Övrigt	0	0	-	0	-	-	0	
Summa	79	-43	2	38	97	-18	79	

Underskottsavdrag

Vid utgången av året fanns underskottsavdrag på 96 MSEK (298), som i sin helhet beaktats vid beräkning av uppskjuten skattefordran.

Not 43 Immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Patent, licenser och varumärken		Balanserade utvecklingskostnader		Summa immateriella anläggningstillgångar	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Ackumulerade anskaffningsvärden	300	547	474	395	774	942
Ackumulerade avskrivningar	-60	-242	-212	-178	-272	-420
Ackumulerade nedskrivningar	-	-	-48	-45	-48	-45
Bokfört värde	240	305	214	172	454	477
Bokfört värde vid årets början	305	332	172	167	477	499
Investeringar	-	-	88	40	88	40
Försäljningar och utrangeringar	-45	-	-	-	-45	-
Årets avskrivning enligt plan	-20	-27	-43	-35	-63	-62
Årets nedskrivningar	-	-	-4	-	-4	-
Omklassificering	-	-	1	-	1	-
Bokfört värde	240	305	214	172	454	477

Varumärket Korvbrödsbagarn ägs av Lantmännen ek för. Detta varumärke är av strategisk betydelse och skrivs av på 20 år i moderföretaget. I koncernredovisningen klassificeras det som en tillgång med obestämbar nyttjandeperiod, och är således inte föremål för avskrivning. Under 2019 har varumärket Schulstad överlåtits till annat bolag inom koncernen.

Not 44 Materiella anläggningstillgångar

MSEK	Mark ¹⁾		Byggnader		Summa byggnader och mark	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Ackumulerade anskaffningsvärden	157	136	826	819	983	955
Ackumulerade avskrivningar	-59	-57	-619	-610	-678	-667
Ackumulerade nedskrivningar	-	-	-25	-25	-25	-25
Bokfört värde	98	79	182	184	280	263
Bokfört värde vid årets början	79	74	184	183	263	257
Försäljningar och utrangeringar	-2	-	-	-	-2	0
Årets avskrivning enligt plan	-2	-2	-11	-10	-13	-12
Omklassificeringar	23	7	9	11	32	18
Bokfört värde	98	79	182	184	280	263

¹⁾ Inklusivt markanläggningar.

MSEK	Maskiner och andra tekniska anläggningar		Övriga anläggningstillgångar					
	2019	2018	Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar		Summa övriga anläggningstillgångar	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Ackumulerade anskaffningsvärden	3 079	3 085	498	525	158	114	656	639
Ackumulerade avskrivningar	-2 612	-2 637	-438	-460	-	-	-438	-460
Ackumulerade nedskrivningar	-134	-136	-19	-19	-	-	-19	-19
Bokfört värde	333	312	41	46	158	114	199	160
Bokfört värde vid årets början	312	375	46	47	114	31	160	78
Investeringar	-	-	-	-	185	130	185	130
Årets avskrivning enligt plan	-82	-87	-9	-9	-	-	-9	-9
Årets nedskrivningar	-	-1	-	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	103	25	4	8	-141	-47	-137	-39
Bokfört värde	333	312	41	46	158	114	199	160

Not 45 Förvaltningsfastigheter

MSEK	Mark ¹⁾		Byggnader		Summa förvaltningsfastigheter	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Akkumulerade anskaffningsvärden	7	7	24	24	31	31
Akkumulerade avskrivningar	-3	-3	-14	-14	-17	-17
Bokfört värde	4	4	10	10	14	14
Bokfört värde vid årets början	4	5	10	14	14	19
Årets avskrivning enligt plan	-	-	-	-1	-	-1
Omklassificeringar	-	-1	-	-3	-	-4
Bokfört värde	4	4	10	10	14	14

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	2019	2018
Verkligt värde vid årets början	45	73
Värdeförändringar	2	-1
Omklassificeringar	-	-27
Verkligt värde vid årets slut	47	45

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	2019	2018
Hysesintäkter	5	5
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll		
- Fastigheter som genererar hyror	-3	-2
Driftsnetto	2	3

Förvaltningsfastigheter med ett bokfört värde på 10 MSEK är pantsatta som säkerhet för moderföretagets upplåning. Beräknat verkligt värde uppgår till 26 MSEK.

Not 46 Andelar i koncernföretag

MSEK	2019	2018
Akkumulerade anskaffningsvärden	12 581	10 754
Akkumulerade uppskrivningar	200	200
Akkumulerade nedskrivningar	-1 769	-1 146
Bokfört värde	11 012	9 808
Bokfört värde vid periodens början	9 808	7 795
Förvärv/Aktieägartillskott	1 827	2 015
Årets nedskrivningar	-623	-2
Bokfört värde	11 012	9 808

I Förvärv/Aktieägartillskott ingår aktieägartillskott med 1 811 MSEK och förvärv av Lantmännen Industrifastigheter i Bjuv AB med 16 MSEK. Aktieägartillskott har lämnats med 7 MSEK till Lantmännen Functional Foods AB, 30 MSEK till Lantmännen Swedish Oats AB, 1 571 MSEK till Lantmännen Unibake Holding AB, 3 MSEK till Cgrain AB och med 200 MSEK till Dirual Försäkrings AB. Av årets nedskrivningar avser 360 MSEK Lantmännen Cerealia Oy, 25 MSEK Lantmännen Maskin Sydost AB och 238 MSEK Doofmas & Co AB. Nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Resultat från andelar i koncernföretag".

fortsättning not 46

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i koncernföretag 2019-12-31

Sammanställningen omfattar direktägda dotterföretag samt indirekt ägda företag med omsättning överstigande 200 MSEK.

Bolagsnamn	Organisationsnummer	Säte	Antal andelar	Andel i %	Redovisat värde MSEK
Aktier och andelar i svenska dotterföretag					
Lantmännen Agroetanol AB	556028-0611	Norrköping	50 000	100,0	634
Lantmännen Agrovärme AB	556229-5666	Enköping	10 000	100,0	2
Lantmännen Animalieinvest AB	556951-0687	Stockholm	160 529	100,0	166
Lantmännen Aspen AB	556329-9519	Göteborg	3 850	100,0	180
Lantmännen BioAgri AB	556056-1283	Enköping	20 000	100,0	8
Lantmännen Bränsleteknik AB	556301-2771	Örebro	50 000	100,0	31
Lantmännen Cerealia AB	556017-2222	Malmö	200 000	100,0	662
Lantmännen Cerealia A/S	69120717	Vejle	1	100,0	
JSC Lantmännen Axa	378537	Boryspil	1 265 212 746	100,0	
Lantmännen Energi AB	556118-3954	Stockholm	400	100,0	38
Lantmännen Fastigheter AB	556017-8443	Stockholm	3 000	100,0	34
Lantmännen Finans AB	556664-8118	Stockholm	2 000 000	100,0	250
Lantmännen Functional Foods AB	559199-5104	Stockholm	50 000	100,0	7
Lantmännen Industrifastigheter i Bjuv AB	556679-2353	Malmö	3 650	100,0	16
Lantmännen Innovation AB	556043-7088	Järna	1 000	100,0	0
Lantmännen Invest AB	556003-3192	Stockholm	440 000	100,0	61
Lantmännen Kraft AB	556156-4039	Malmö	5 000	100,0	1
Lantmännen Maskin AB	556005-7639	Malmö	10 000	100,0	10
Lantmännen Maskin Sydost AB	556067-3443	Malmö	1 000	100,0	0
Lantmännen Medical AB	556530-9720	Stockholm	100	100,0	39
Lantmännen Reppe AB	556000-1538	Växjö	25 000	100,0	28
Lantmännen Service AB	556831-3695	Stockholm	500	100,0	0
Lantmännen SW Seed AB	556001-5272	Svalöv	298 667	100,0	160
Swecon Baumaschinen GmbH	HRB 48780	Monheim	1	100,0	
Lantmännen Oats AB	556813-6773	Stockholm	50 000	100,0	30
Lantmännen Unibake Holding AB	556992-5752	Stockholm	1 000	100,0	6 512
Lantmännen Schulstad A/S	10245613	Köpenhamn	100 300	100,0	
Oy Lantmännen Unibake Ab Finland	1463476-8	Helsingfors	100	100,0	
Lantmännen Unibake Australia Pty Ltd.	ABN 42 082 982 483	Mordialloc	12	100,0	
Lantmännen Unibake Denmark A/S	29219354	Horsens	100 000	100,0	
Lantmännen Unibake GmbH & Co KG	HRA 27086HB	Bremen		100,0	
Lantmannen Unibake LLC	1045002352130	Egoryesvsk		100,0	
Lantmännen Unibake Londerzeel NV	BE 0427.655.479	Londerzeel	4 250	100,0	
Lantmännen Unibake Mouscron	BE 0461.118.402	Moeskroen	18 000	100,0	
Lantmännen Unibake Norway AS	989135082	Langhus	3 405 694	100,0	
Lantmännen Unibake Poland Sp. z o.o	KRS8038	Poznan	23 250	100,0	
Lantmännen Unibake Sweden AB	556186-7796	Örebro	100 000	100,0	
Lantmännen Unibake UK Ltd	3358553	Milton Keynes	48 010 000	100,0	
Lantmännen Unibake USA, Inc	36-4034179	Chicago	50 000	100,0	
AS Leibur	10224864	Tallinn	740	100,0	
UAB Vilniaus douna	125374462	Vilnius	1 000	100,0	
Vaasan Oy	1098322-3	Helsingfors	3 995 398	100,0	
Cgrain AB	556932-8023	Uppsala	45 830	72,4	12
Dataväxt AB	556733-2969	Grästorp	1 000	50,1	72
Dirual Försäkring AB	516406-1078	Stockholm	50	100,0	250
Doofmas & Co AB	556547-7394	Stockholm	3 400 000	100,0	0
Gyllebo Gödning AB	556179-2911	Lidköping	2 000	66,7	0
Munalos AB	556066-1687	Kävlinge	1 000	100,0	0
Nötcenter Viken AB	556559-4503	Falköping	9 000	100,0	7
Rural Patent Svenska AB	556530-9654	Stockholm	100	100,0	0
Swecon Anläggningsmaskiner AB	556575-1137	Eskilstuna	500 000	100,0	402
Thermoseed Global AB	559071-9810	Uppsala	451	90,2	1
Vegolia AB	556020-6574	Falkenberg	1 000	100,0	0
Åhus Foder HB	969723-3394	Åhus		70,0	0
Aktier och andelar i utländska dotterföretag					
Lantmännen Agro A/S	10095921	Nyborg	500	100,0	10
Lantmännen Agro Oy	2825061-8	Helsingfors	250	100,0	200
Lantmännen Feed Oy	2136048-6	Raisio	100	100,0	
Lantmännen Cerealia AS	910629085	Nesttun	17 968 129	100,0	222
Lantmännen Cerealia Oy	2725608-1	Helsingfors	240 100	100,0	898
Lantmännen Fastigheter Naverland A/S	35530592	Glostrup	1 000 000	100,0	11
Lantmännen Maskin AS	914109981	Jessheim	3 000	100,0	27
Dirual AG	CH-0203002	Baar	199 997	100,0	31
Summa moderföretaget					11 012

Not 47 Varulager

MSEK	2019	2018
Råvaror och förnödenheter	277	466
Varor under tillverkning	404	372
Färdiga varor	1 216	1 552
Handelsvaror	416	412
Förskott till leverantörer	77	87
Summa	2 390	2 889

Av lagrets totala värde avser 19 MSEK (43) varor värderade till nettoförsäljningsvärde.

Not 48 Kundfordringar

Åldersanalys av kundfordringar inkl. fordringar hos joint venture/intresseföretag

MSEK	2019	2018
Ej förfallna fordringar	1 526	1 644
<i>Förfallna fordringar</i>		
< 30 dagar	150	149
31-60 dagar	37	35
61-90 dagar	9	14
>91 dagar	45	19

Summa 1 767 1 861

Reserv för förväntade kreditförluster -27 -31

Summa 1 740 1 830

I kundfordringar inkluderas finansieringstjänsten som innebär att kredittiden kan vara förlängd med upp till 11 månader.

Reserv för förväntade kreditförluster

MSEK	2019	2018
Reserv vid årets början	-31	-33
Nya reserver för befarade förluster	-8	-3
Utnyttjande av reserv för konstaterade förluster	3	5
Reverseringar avseende ej nödvändiga reserver	9	-
Reserv vid årets slut	-27	-31

För information om kundfordringars kreditkvalitet se not 24.

Not 49 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MSEK	2019	2018
Förutbetalda kostnader	112	113
Upplupna bonusar och rabatter	16	19
Övriga upplupna intäkter	45	81
Summa	173	213

Not 50 Eget kapital

Styrelsen i Lantmännen ek för föreslår att moderföretagets disponibla vinstmedel 8 234 310 TSEK disponeras på följande sätt:

TSEK	2019	2018 ¹⁾
Återbäring och efterlikvid	205 000	156 684
Insatsutdelning	236 685	213 116
Insatsemission	288 300	249 994
Utdelning på förlagsinsatser	16 250	13 125
Balanseras i ny räkning	7 488 075	7 393 931
Summa	8 234 310	8 026 850

¹⁾ Utfall

Not 51 Övriga bokslutsdispositioner och obeskattade reserver

Obeskattade reserver

MSEK	2019	2018
Accumulerade avskrivningar utöver plan		
- Immateriella tillgångar	202	155
- Maskiner och inventarier	264	311
Summa	466	466

Övriga bokslutsdispositioner

MSEK	2019	2018
Upplösning av överavskrivning avseende immateriella tillgångar		
Årets överavskrivning avseende immateriella tillgångar	47	-
Årets överavskrivning avseende materiella tillgångar	-47	-
Summa	0	-

Not 52 Pensioner

Moderföretagets samtliga förmånsbestämda pensionsförpliktelser omfattas av Tryggandelagen.

Lantmännen ek förs förmånsbaserade pensionsförpliktelser tryggas sedan 2011 av tillgångar i Lantmännen Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden.

I och med att dessa pensionsförpliktelser tryggas via en stiftelse, helt utanför Lantmännenkoncernen, nettoredovisas förpliktelsen mot Lantmännen ek förs andel av marknadsvärdet på tillgångarna i stiftelsen. Verkligtvärdevärdering av stiftelsens tillgångar görs av koncernexterna värderare.

Pensionssskuld redovisad i balansräkningen fördelar sig enligt nedan:

MSEK	2019	2018
Pensionsförpliktelseernas värde avseende helt fonderade pensionsplaner	901	899
Verkligt värde på Lantmännen ek förs andel i pensionsstiftelsen	-901	-899
Nettoförpliktelse	0	0
Övriga ej fonderade pensionsplaner	1	2
Summa	1	2

fortsättning not 52

Specifikation avseende förändringar i redovisad pensionssskuld under året:

MSEK	2019	2018
Pensionssskuld vid årets början	2	3
Årets kostnader för pensioner	65	65
Pensionsutbetalningar	-66	-66
Skuld vid årets slut	1	2

Beräkning av pensionsförpliktelsen avseende fonderad pensionsplan är gjord av PRI Pensionsgaranti enligt aktuariella antaganden fastställda av dem.

Specifikation av periodens kostnader avseende pensioner:

MSEK	2019	2018
Pension i egen regi		
Kostnad för intjänande av pensioner	31	29
Räntekostnader	34	36
	65	65
Erhållen gottgörelse	-65	-65
Totalt redovisad kostnad för pensionering i egen regi	0	0
Pension genom försäkring		
Försäkringspremier, motsvarande	65	65
Årets pensionskostnad, exklusive skatter	65	65

MSEK	2019	2018
Kostnader för pensioner redovisade som personalkostnad i rörelseresultatet	31	29
Kostnader för pensioner redovisade som räntekostnad i finansnettot	34	36
Summa	65	65

Verkligt värde för Lantmännen ek förs andel av tillgångar i pensionsstiftelsen:

MSEK	2019	2018
Fastigheter	500	657
Ränteplaceringar	321	194
Aktieplaceringar	276	239
Hedgefonder	74	56
Kassa, likvida medel	67	22
Summa	1 238	1 168

Skillnaden mellan värdet på Lantmännen ek förs andel av tillgångarna i stiftelsen och pensionsförpliktelseernas värde ovan utgör en överkonsolidering i stiftelsen. Enligt gällande regelverk får pensionssskulden inte redovisas som en tillgång, varför endast tillgångar motsvarande värdet på förpliktelsen reducerar skulden. Överkonsolideringen uppgick vid årets slut till 337 MSEK (269).

Aktieplaceringar inkluderar förlagsandelar i Lantmännen ek för med 0 MSEK (43).

Nästa års förväntade utbetalningar avseende förmånsbestämda pensionsplaner uppgår till 63 MSEK (64).

Not 53 Övriga avsättningar

MSEK	Struktur- åtgärder	Övrigt	Totalt	
			2019	2018
Redovisat värde vid periodens ingång	7	86	93	122
Avsättningar som gjorts under perioden	-	3	3	31
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-4	-16	-20	-25
Återfört under perioden	-3	-	-3	-35
Redovisat värde vid periodens utgång	0	73	73	93

63 MSEK (78) av avsättningen under rubriken Övrigt avser beräknade kostnader för avveckling av siloanläggningar.

Av totala avsättningar förväntas cirka 10 procent nyttjas under 2020.

Not 54 Kortfristiga räntebärande skulder

Kortfristiga räntebärande skulder innehåller skulder till medlemmar avseende sparmedel uppgående till 1 651 MSEK (1 640).

Not 55 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	2019	2018
Upplupna personalrelaterade kostnader	149	145
Övriga upplupna kostnader	158	282
Förutbetalda intäkter	33	7
Summa	340	434

Not 56 Finansiella instrument

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per värderingskategori 2019-12-31	Finansiella tillgångar/skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	Derivatinstrument som används i säkringsredovisning	Övriga derivatinstrument	Summa redovisat värde	Verkligt värde
MSEK						
Finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat	-	300	-	-	300	300
Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde						
Långfristiga räntebärande fordringar på koncernföretag	4 694	-	-	-	4 694	4 694
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	10	-	8	-	18	18
Kundfordringar	2 177	-	-	-	2 177	2 177
Kortfristiga räntebärande fordringar på koncernföretag	7 051	-	-	-	7 051	7 051
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	91	-	196	39	326	326
Kortfristiga placeringar	6	-	-	87	93	93
Kassa och bank	550	-	-	-	550	550
Summa	14 580	-	204	126	14 910	14 910
Övriga finansiella skulder						
Långfristiga räntebärande skulder	3 056	-	5	34	3 095	3 302
Räntebärande värdepapper	1 249	-	-	-	1 249	1 271
Kortfristiga räntebärande skulder till koncernföretag	5 503	-	-	-	5 503	5 503
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	2 440	-	8	134	2 582	2 591
Summa räntebärande skulder	12 249	-	13	168	12 430	12 667
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	2 759	-	-	-	2 759	2 759
Summa räntebärande skulder	2 759	-	-	-	2 759	2 759

Derivat redovisas även i posterna Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter (35), Upplupna intäkter och förutbetalda kostnader (19) samt Övriga långfristiga och kortfristiga skulder (266).

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per värderingskategori 2018-12-31	Finansiella tillgångar/skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde	Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	Derivatinstrument som används i säkringsredovisning	Övriga derivatinstrument	Summa redovisat värde	Verkligt värde
MSEK						
Finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat	-	154	-	-	154	154
Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde						
Långfristiga räntebärande fordringar på koncernföretag	4 906	-	-	-	4 906	4 906
Långfristiga räntebärande fordringar på joint venture/intresseföretag	161	-	-	-	161	161
Kundfordringar	2 265	-	-	-	2 265	2 265
Kortfristiga räntebärande fordringar på koncernföretag	8 415	-	-	-	8 415	8 415
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	10	-	-	-	10	10
Kassa och bank	105	-	-	-	105	105
Summa	15 862	-	-	-	15 862	15 862
Övriga finansiella skulder						
Långfristiga räntebärande skulder	3 794	-	-	-	3 794	3 794
Räntebärande värdepapper	1 248	-	-	-	1 248	1 248
Kortfristiga räntebärande skulder till koncernföretag	4 990	-	-	-	4 990	4 990
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	2 399	-	-	-	2 399	2 399
Summa räntebärande skulder	12 431	-	-	-	12 431	12 431
Leverantörsskulder	2 562	-	-	-	2 562	2 562
Summa	2 562	-	-	-	2 562	2 562

Räntebärande skulder, MSEK	2019	2018
Bokfört värde vid årets början	12 431	13 326
Kassaflöde	-166	-891
Övrigt	165	-4
Bokfört värde	12 430	12 431

Se även [not 24](#) för andra upplysningar om moderföretagets finansiella instrument.

Not 57 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Ställda säkerheter MSEK	För egna finansiella skulder	Övriga åtaganden	Totalt ställda säkerheter	
			2019	2018
Fastighetsinteckningar	457	-	457	453
Bankräkningar	-	88	88	107
Summa	457	88	545	560
Eventalförpliktelser				
MSEK			2019	2018
Borgensförbindelser för				
- koncernföretag			2 364	1 742
- joint venture bolag			556	675
Övriga eventalförpliktelser			39	44
Summa			2 959	2 461

Yttrande i enlighet med 13 kap. 6 § lag (2018:672) om ekonomiska föreningar

Med anledning av styrelsens förslag till vinstdisposition på 746 MSEK såsom presenteras i Not 50 på sid 132 får styrelsen härmed avge följande yttrande enligt 13 kap. 6 § lag (2018:672) om ekonomiska föreningar.

Styrelsen finner att full tackning finns för föreningens bundna egna kapital i enlighet med 12 kap 3 § första stycket lag om ekonomiska föreningar efter föreslagna vinstutdelning.

Enligt styrelsens bedömning framstår den föreslagna vinstutdelningen som försvarlig med hänsyn till de krav som verksamhetens art, omfattning och risker ställer på storleken av föreningens och koncernens egna kapital. Styrelsen har i detta beaktat bland annat föreningens och koncernens historiska utveckling, den planerade utvecklingen och konjunkturläget. Styrelsens förslag följer den utdelningspolicy som uppdaterades vid styrelsemöte den 22 november 2018.

Styrelsen har granskat föreningens och koncernens ekonomiska situation och konstaterar, efter närmare överväganden, att en vinstutdelning är försvarlig med hänsyn till försiktighetsprincipen i 12 kap 4 § andra och tredje styckena i lag om ekonomiska föreningar.

Föreningens och koncernens soliditet bedöms även efter den beslutade och föreslagna vinstutdelningen vara god i förhållande

till den bransch koncernen är verksam inom. Föreningen och koncernen bedöms efter vinstutdelningen ha tillfredsställande likviditet och ett konsolideringsbehov som kan anses tillgodosett. Utdelningen kommer inte att påverka föreningens och koncernens förmåga att infria sina betalningsförpliktelser på kort eller lång sikt. Inte heller antas den föreslagna vinstutdelningen påverka föreningens och koncernens förmåga att göra eventuellt nödvändiga investeringar.

Vid en samlad bedömning av föreningens och koncernens ekonomiska förhållanden anser styrelsen att inte hinder föreligger för att genomföra vinstutdelning. Styrelsen försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderföretagets ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderföretaget ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderföretagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderföretaget och de företag som ingår i koncernen står inför.

Stockholm den 19 februari 2020

Per Lindahl
Ordförande

Hans Wallemyr
Vice ordförande

Gunilla Aschan
Styrelseledamot

Sonat Burman-Olsson
Styrelseledamot

Johan Bygge
Styrelseledamot

Johan Mattsson
Styrelseledamot

Henrik Wahlberg
Styrelseledamot

Per Wijkander
Styrelseledamot

Tommy Brunsärn
Styrelseledamot
Arbetstagarrepresentant

Pär-Johan Löf
Styrelseledamot
Arbetstagarrepresentant

Tomas Welander
Styrelseledamot
Arbetstagarrepresentant

Per Olof Nyman
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 19 februari 2020

Ernst & Young AB

Anders Kriström
Auktoriserad revisor

Maude Fyrenius
Förtroendevald revisor

Gustav Jansson
Förtroendevald revisor

Jimmy Grinsvall
Förtroendevald revisor

Koncernens och moderföretagets årsredovisning fastställs av ordinarie föreningsstämma, och kommer att framläggas för beslut på ordinarie föreningsstämma den 7 maj 2020.

Revisionsberättelse

Till föreningsstämman i Lantmännen ekonomisk förening, organisationsnummer 769605-2856

RAPPORT OM ÅRSREDOVISNINGEN OCH KONCERNREDOVISNINGEN

Uttalanden

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Lantmännen ekonomisk förening för år 2019. Föreningens årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 60–136 i detta dokument.

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderföreningens finansiella ställning per den 31 december 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde 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 2019 och av dess finansiella resultat och kassaflöde för året enligt International Financial Reporting Standards (IFRS), så som 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 moderföreningen och koncernen.

Våra uttalanden i denna rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen är förenliga med innehållet i den kompletterande rapport som har överlämnats till moderföreningens revisionsutskott i enlighet med Revisorsförordningens (537/2014) artikel 11.

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing (ISA) och god revisionsd i Sverige. Vårt ansvar enligt dessa standarder beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderföreningen och koncernen enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav. Detta innefattar att, baserat på vår bästa kunskap och övertygelse, inga förbjudna tjänster som avses i Revisorsförordningen (537/2014) artikel 5.1 har tillhandahållits den granskade föreningen eller, i förekommande fall, dess moderföretag eller dess kontrollerade företag inom EU.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Särskilt betydelsefulla områden

Särskilt betydelsefulla områden för revisionen är de områden som enligt vår professionella bedömning var de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen för den aktuella perioden. Dessa områden behandlades inom ramen för revisionen av, och vårt ställningstagande till, årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet, men vi gör inga separata uttalanden om dessa områden.

Beskrivningen nedan av hur revisionen genomfördes inom dessa områden ska läsas i detta sammanhang.

Vi har fullgjort de skyldigheter som beskrivs i avsnittet Revisorns ansvar i vår rapport om årsredovisningen också inom dessa områden. Därmed genomfördes revisionsåtgärder som utformats för att beakta vår bedömning av risk för väsentliga fel i årsredovisningen och koncernredovisningen. Utfallet av vår granskning och de granskningsåtgärder som genomförts för att behandla de områden som framgår nedan utgör grunden för vår revisionsberättelse.

Värdering av goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod

Värdet av goodwill och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod uppgår per den 31 december 2019 till 7 382 MSEK, vilket motsvarar 18% av koncernens tillgångar. Föreningen utför årsvis nedskrivningsprövningar samt även i de fall där nedskrivningsindikationer har identifierats. Per den 31 december 2019 gör föreningen bedömningen att det diskonterade nuvärdet av projicerade kassaflöden överstiger det redovisade värdet för kassagenererande enheter, varför inget nedskrivningsbehov föreligger. Återvinningsvärdet för varje kassagenererande enhet fastställs såsom nyttjandevärdet, vilket beräknas utifrån det diskonterade nuvärdet av framtida kassaflöden. I dessa beräkningar utgör framtida tillväxt, bruttovinst samt tillämpad diskonteringsränta centrala antaganden. Nedskrivningsprövningen utgör ett särskilt betydelsefullt område då processen till sin natur är grundad på uppskattningar och bedömningar, inte minst att den grundas på estimat avseende hur koncernens verksamhet kommer att påverkas av framtida utveckling på marknaden och av övriga ekonomiska skeenden, samt att de underliggande beräkningarna är komplexa.

I vår revision har vi utvärderat och granskat nyckelantaganden, tillämpning av värderingsteori, använd värderingsmodell, diskonteringsränta och annan källdata som använts av föreningen. Vi har t.ex. jämfört med externa datakällor, såsom förväntad inflation eller bedömningar om framtida marknadstillväxt och bedömt känsligheten i föreningens värderingsmodell. Vi har använt våra värderingsspecialister i detta arbete. Vi har särskilt fokuserat på känsligheten i beräkningarna och har gjort en bedömning om huruvida det föreligger en risk att rimligt sannolika händelseförlopp skulle ge upphov till en situation där återvinningsvärdet skulle understiga redovisade värden. Vi har även bedömt föreningens historiska prognostiseringsförmåga. Vi har slutligen bedömt lämpligheten i upplysningar som lämnas i not 7 (avskrivning och nedskrivning immateriella tillgångar) respektive not 15 (Immateriella anläggningstillgångar) i koncernens noter, särskilt vad gäller upplysningarna om vilka av de angivna antagandena som är mest känsliga vid beräkning av nyttjandevärdet.

Värdering av varulager

Varulagret utgör en betydande del av totala tillgångar. Värdet på varulager, efter erforderliga reserver för inkurans mm, uppgår per den 31 december 2019 till 6 561 MSEK, vilket motsvarar 16% av koncernens tillgångar. Föreningens varulager är redovisat till det lägsta av anskaffningsvärde och nettoförsäljningsvärde. Nettoförsäljningsvärdet återspeglar bedömda nedskrivningar av inkuranta produkter, äldre artiklar, lageröverskott samt försäljningskostnader. Föreningens verksamhetsområden som innehar varulager spänner över fyra skilda divisioner/affärsområden med olika verksamheter och förutsättningar. Sammantaget innebär ovan att värdering av varulager utgör ett särskilt betydelsefullt område i revisionen.

Vi utför granskning av anskaffningskostnad av varulagrets olika delar, från komponenter till färdigvarulager. Granskningen har omfattat åldersanalys och lageromsättningshastighet i respektive produktområde samt slutligen en analys av inkuranta varor. Vi har utfört analytisk granskning avseende förändringar i värdet av varulager, inklusive förändringar i reserver för internvinster. Vi har även granskat att föreningen lämnat tillbörliga upplysningar i not 19 (Varulager) rörande värdering av varulager.

Böter avseende överträdelse av konkurrenslagstiftning

Föreningen med dess dotterbolag Lantmännen Agroetanol AB har varit under utredning av EU-kommissionen för misstänkt överträdelse av konkurrenslagstiftning på den europeiska etanolmarknaden. EU-kommissionens sanktion mot företag som bryter mot gällande konkurrenslagstiftning är i regel böter.

Föreningens samlade bedömning gällande storleken på ett eventuellt bötesbelopp uppgår till 500 MSEK. Beloppet finns reserverat i bokföringen per 31 december 2019, se även not 26 (Avsättningar). Detta utgör ett särskilt betydelsefullt område i revisionen med hänsyn till beloppets relativa storlek i kombination med osäkerheten runt de uppskattningar och bedömningar som ligger till grund för det belopp som reserverats.

Våra revisionsåtgärder har bestått i att granska de ställningstaganden och analyser som föreningens interna och externa jurister gjort baserat på EU-kommissionens pågående utredning för att bedöma att de slutsatser föreningen dragit avseende reserverat bötesbelopp är förenliga med reglerna i IAS 37 (Avsättningar, eventalförpliktelser och eventaltillgångar) samt bedömt lämpligheten i upplysningar som lämnas i not 26 (Avsättningar).

Annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen
Detta dokument innehåller även annan information än årsredovisningen och koncernredovisningen och återfinns på sidorna 1–59 samt 140–189. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för denna andra information.

Vårt uttalande avseende årsredovisningen och koncernredovisningen omfattar inte denna information och vi gör inget uttalande med bestyrkande avseende denna andra information.

I samband med vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen är det vårt ansvar att läsa den information som identifieras ovan och överväga om informationen i väsentlig utsträckning är oförenlig med årsredovisningen och koncernredovisningen. Vid denna genomgång beaktar vi även den kunskap vi i övrigt inhämtat under revisionen samt bedömer om informationen i övrigt verkar innehålla väsentliga felaktigheter.

Om vi, baserat på det arbete som har utförts avseende denna information, drar slutsatsen att den andra informationen innehåller en väsentlig felaktighet, är vi skyldiga att rapportera detta. Vi har inget att rapportera i det avseendet.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att årsredovisningen och koncernredovisningen upprättas och att den ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och, vad gäller koncernredovisningen, enligt IFRS så som de antagits av EU. Styrelsen och verkställande direktören ansvarar även för den interna kontroll som de bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen ansvarar styrelsen och verkställande direktören för bedömningen av föreningens förmåga att fortsätta verksamheten. De upplyser, när så är tillämpligt, om förhållanden som kan påverka förmågan att fortsätta verksamheten och att använda antagandet om fortsatt drift. Antagandet om fortsatt drift tillämpas dock inte om styrelsen och verkställande direktören avser att likvidera föreningen, upphöra med verksamheten eller inte har något realistiskt alternativ till att göra något av detta.

Styrelsens revisionsutskott ska, utan att det påverkar styrelsens ansvar och uppgifter i övrigt, bland annat övervaka föreningens finansiella rapportering.

Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om att årsredovisningen och koncernredovisningen som helhet inte innehåller några väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, och att lämna en revisionsberättelse som innehåller våra uttalanden. Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men är ingen garanti för att en revision som utförs enligt ISA och god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka en väsentlig felaktighet om en sådan finns. Felaktigheter kan uppstå på grund av oegentligheter eller fel och anses vara väsentliga om de enskilt eller tillsammans rimligen kan förväntas påverka de ekonomiska beslut som användare fattar med grund i årsredovisningen och koncernredovisningen. Förtroendevalda revisorer har utfört revisionen enligt god sed för förtroendevalda revisorer i Sverige.

Som del av en revision enligt ISA använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Dessutom:

- identifierar och bedömer vi riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel, utformar och utför granskningsåtgärder bland annat utifrån dessa risker och inhämtar revisionsbevis som är tillräckliga och ändamålsenliga för att utgöra en grund för våra uttalanden. Risken för att inte upptäcka en väsentlig felaktighet till följd av oegentligheter är högre än för en väsentlig felaktighet som beror på fel, eftersom oegentligheter kan innefatta agerande i maskopi, förfalskning, avsiktliga utelämnanden, felaktig information eller åsidosättande av intern kontroll.
- skaffar vi oss en förståelse av den del av bolagets interna kontroll som har betydelse för vår revision för att utforma granskningsåtgärder som är lämpliga med hänsyn till omständigheterna, men inte för att uttala oss om effektiviteten i den interna kontrollen.
- utvärderar vi lämpligheten i de redovisningsprinciper som används och rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen och tillhörande upplysningar.
- drar vi en slutsats om lämpligheten i att styrelsen och verkställande direktören använder antagandet om fortsatt drift vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vi drar också en slutsats, med grund i de inhämtade revisionsbevisen, om det finns någon väsentlig osäkerhetsfaktor som avser sådana händelser eller förhållanden som kan leda till betydande tvivel om bolagets förmåga att fortsätta verksamheten. Om vi drar slutsatsen att det finns en väsentlig osäkerhetsfaktor, måste vi i revisionsberättelsen fästa uppmärksamheten på upplysningarna i årsredovisningen om den väsentliga osäkerhetsfaktorn eller, om sådana upplysningar är otillräckliga, modifiera uttalandet om årsredovisningen och koncernredovisningen. Våra slutsatser baseras på de revisionsbevis som inhämtas fram till datumet för revisionsberättelsen. Dock kan framtida händelser eller förhållanden göra att ett bolag inte längre kan fortsätta verksamheten.
- utvärderar vi den övergripande presentationen, strukturen och innehållet i årsredovisningen och koncernredovisningen, däribland upplysningarna, och om årsredovisningen och koncernredovisningen återger de underliggande transaktionerna och händelserna på ett sätt som ger en rättvisande bild.
- inhämtar vi tillräckliga och ändamålsenliga revisionsbevis avseende den finansiella informationen för enheterna eller affärsaktiviteterna inom koncernen för att göra ett uttalande avseende koncernredovisningen. Vi ansvarar för styrning, övervakning och utförande av koncernrevisionen. Vi är ensamt ansvariga för våra uttalanden.

Vi måste informera styrelsen om bland annat revisionens planerade omfattning och inriktning samt tidpunkten för den. Vi måste också informera om betydelsefulla iakttagelser under revisionen, däribland de betydande brister i den interna kontrollen som vi identifierat.

Vi måste också förse styrelsen med ett uttalande om att vi har följt relevanta yrkesetiska krav avseende oberoende, och ta upp alla relationer och andra förhållanden som rimligen kan påverka vårt oberoende, samt i tillämpliga fall tillhörande motåtgärder.

Av de områden som kommuniceras med styrelsen fastställer vi vilka av dessa områden som varit de mest betydelsefulla för revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen, inklusive de viktigaste bedömda riskerna för väsentliga felaktigheter, och som därför utgör de för revisionen särskilt betydelsefulla områdena. Vi beskriver dessa områden i revisionsberättelsen såvida inte lagar eller andra författningar förhindrar upplysning om frågan.

RAPPORT OM ANDRA KRAV ENLIGT LAGAR OCH ANDRA FÖRFATTNINGAR

Uttalanden

Utöver vår revision av årsredovisningen har vi även utfört en revision av styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Lantmännen ekonomisk förening för år 2019 samt av förslaget till dispositioner beträffande föreningens vinst eller förlust.

Vi tillstyrker att föreningsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Grund för uttalanden

Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderföreningen och koncernen enligt god revisionssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande moderföreningens vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som moderföreningen och koncernens verksamhet, omfattning och risker ställer på storleken av moderföreningen och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för föreningens organisation och förvaltningen av föreningens angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma föreningens och koncernens ekonomiska situation, och att tillse att föreningens organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och föreningens ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Den verkställande direktören ska sköta

den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att föreningens bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningskyldighet mot föreningen.
- på något annat sätt handlat i strid med lagen om ekonomiska föreningar, årsredovisningslagen eller föreningens stadgar.

Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av föreningens vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med lagen om ekonomiska föreningar.


Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionssed i Sverige alltid kommer att upptäcka åtgärder eller försummelser som kan föranleda ersättningskyldighet mot föreningen, eller att ett förslag till dispositioner av föreningens vinst eller förlust inte är förenligt med lagen om ekonomiska föreningar.

Som en del av en revision enligt god revisionssed i Sverige använder vi professionellt omdöme och har en professionellt skeptisk inställning under hela revisionen. Granskningen av förvaltningen och förslaget till dispositioner av föreningens vinst eller förlust grundar sig främst på revisionen av räkenskaperna. Vilka tillkommande granskningsåtgärder som utförs baseras på vår professionella bedömning med utgångspunkt i risk och väsentlighet. Det innebär att vi fokuserar granskningen på sådana åtgärder, områden och förhållanden som är väsentliga för verksamheten och där avsteg och överträdelser skulle ha särskild betydelse för föreningens situation. Vi går igenom och prövar fattade beslut, beslutsunderlag, viddagna åtgärder och andra förhållanden som är relevanta för vårt uttalande om ansvarsfrihet. Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande föreningens vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med lagen om ekonomiska föreningar.

Ernst & Young AB, Box 7850 103 99 Stockholm utsågs till Lantmännen ekonomisk förening revisor vid föreningsstämman 8 maj 2019 och har varit förenings revisor sedan 2006. Lantmännen ekonomisk förening blev ett företag av allmänt intresse 2015.

Stockholm den 19 februari 2020

Ernst & Young AB



Anders Kriström
Auktoriserad revisor



Gustav Jansson
Förtroendevald revisor



Maude Fyrenius,
Förtroendevald revisor



Jimmy Grinsvall
Förtroendevald revisor

Beskrivning av finansiella nyckeltal

Nyckeltal	Beskrivning	Orsak till användning
Avkastning på eget kapital	Avkastning på eget kapital beräknas som periodens årsuppräknade resultat dividerat med genomsnittligt eget kapital.	Visar ägarna avkastningen på deras investerade kapital.
Avkastning på operativt kapital	Avkastning på operativt kapital beräknas som periodens årsuppräknade rörelseresultat dividerat med genomsnittligt operativt kapital.	Mäter avkastning på det kapital som används i verksamheten.
Betalningsberedskap	Likvida medel och beviljade krediter enligt bestämmelser i gällande låneavtal.	Visar tillgängligt låneutrymme enligt gällande låneavtal.
CAGR	Genomsnittlig årlig tillväxttakt.	Visar avkastning på en investering.
EBITDA enligt bankdefinition	Rörelseresultat, exklusive resultat från intressebolag, och exklusive av- och nedskrivningar. Resultatet justeras även för förvärvade och avyttrade bolag, och avser de senaste 12 månaderna.	För att beräkna nyckeltalet Net debt enligt bankdefinition/EBITDA enligt bankdefinition.
Finansnetto	Finansnetto utgörs av finansiella intäkter med avdrag för finansiella kostnader.	Visar netto av företagets finansiella verksamhet.
Genomsnittligt eget/operativt 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.	För att beräkna korrekt avkastning på eget och operativt kapital.
Investeringar i anläggningstillgångar	Summan av periodens investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar exklusive nyttjanderätter.	Storleken av de investeringar som görs för att bibehålla befintlig kapacitet samt för att expandera och växa.
Justerat resultat	Justerat resultat är ett resultat som är justerat för jämförelsestörande poster.	Resultatet är justerat för jämförelsestörande poster.
Jämförelsestörande poster	Koncernens resultat kan påverkas av vissa poster av jämförelsestörande karaktär. Som jämförelsestörande poster definieras poster av engångskaraktär som inte har direkt samband med den planerade framtida verksamheten och som, i varje enskilt fall, ligger utanför beloppsintervallet +/- 30 MSEK.	Redovisning av poster som är justerade på grund av specifika händelser som i annat fall stör jämförbarheten mellan olika perioder. Ger en bättre förståelse för den operativa verksamheten.
Kapitalomsättningshastighet	Nettoomsättning i förhållande till genomsnittligt operativt kapital.	Visar effektiviteten av användningen av operativt kapital.
Kassaflöde från löpande verksamhet	Periodens resultat justerat för poster som inte är in- eller utbetalningar utan bokföringsmässiga kostnader, t.ex. avskrivningar och realisationsvinster och -förluster. Justeringar görs även för betalda finansiella poster och inkomstskatt samt förändringar i varulager, rörelsefordringar och rörelseskulder.	Kassaflödet från rörelsen som kan användas för investeringar och förvärv.
Net debt enligt bankdefinition	Net debt enligt bankdefinition utgår från Nettolåneskuld, men den räknas upp som effekt av att inga finansiella tillgångar räknas med, förutom likvida medel och vissa noterade (likvida) aktier, och reduceras med förlagsandelar.	För att beräkna nyckeltalet Net debt enligt bankdefinition/EBITDA enligt bankdefinition.
Net debt enligt bankdefinition/EBITDA enligt bankdefinition	Net debt enligt bankdefinition dividerat med EBITDA enligt bankdefinition.	Indikerar hur snabbt företaget kan återbetala sina skulder (uttryckt i år).
Nettolåneskuld	Nettolåneskulden utgörs av räntebärande skulder, inklusive pensions-skuld och upplupna räntor, med avdrag för finansiella tillgångar.	Används för att visa nettot av räntebärande tillgångar och räntebärande skulder.
Nettoskudsättningsgrad	Nettolåneskuld i förhållande till eget kapital.	Visar finansiell risk och används därför för att se skudsättningsnivån.
Operativt kapital	Operativt kapital beräknas som icke räntebärande tillgångar minus icke räntebärande skulder. Skattefordringar och skatteskulder inräknas inte i det operativa kapitalets tillgångar och skulder.	Visar hur mycket kapital som används i rörelsen.
Räntetäckningsgrad	Räntetäckningsgraden beräknas som resultat efter finansiella poster plus räntekostnader dividerat med räntekostnader.	Visar förmågan att täcka räntekostnader.
Rörelsemarginal	Rörelsemarginalen beräknas som rörelseresultatet i procent av periodens nettoomsättning.	Visar på lönsamheten i rörelsen.
Rörelseresultat	Rörelseresultatet utgörs av nettoomsättningen och övriga rörelseintäkter med avdrag för rörelsekostnader.	Visar resultatet för den operativa verksamheten.
Soliditet	Eget kapital i procent av balansomslutningen.	Visar hur stor del av tillgångarna som är finansierat av ägarna.

Hållbarhetsredovisning

Vd kommenterar

Lantmännen har länge varit drivande i utvecklingen mot hållbara livsmedels- och bioenergisystem. Vi arbetar för ökad resurseffektivitet i det svenska jordbruket och har sedan 2009 haft ambitiösa mål om att minska klimatpåverkan från den egna produktionen. 2019 antog Lantmännens styrelse ett nytt klimatmål för odlingen – att skapa förutsättningar för en hållbar primärproduktion med halverad klimatpåverkan vart tionde år, för att nå klimatneutralitet 2050.

För att nå målsättningen kommer vi att erbjuda våra affärspartners produkter med ledande klimatprestanda, driva utvecklingen av ny kunskap, teknik och odlingsmetoder samt utveckla produkter och tjänster som ger lantbruksföretagen förutsättningar att producera än mer hållbart.

Vi ser att vi kan öka skördarna till 2050 och samtidigt nå klimatmålen men det kräver samarbete, omfattande forskningssatsningar, efterfrågan på marknaden samt politisk vilja och handlingskraft. Det nya målet ger oss en plattform att arbeta mot framtidens jordbruk, där frågor som tilltagande resursknapphet, klimatfrågan och hållbarhetsutmaningarna kan hanteras.

Ansvar och hållbarhet är centralt i Lantmännens strategi från Jord till Bord 2030. Lantmännen driver utvecklingen mot mer cirkulära affärer och ökad resurseffektivitet. Återvinning av bröddavfall från bagerier för produktion av förnybar etanol fortsätter, mer climateffektiva foder med inhemska råvaror kommer att utvecklas, liksom omställning till förnybara

bränslen i vår produktion och stärkt ansvarstagande i vår roll som affärspartner. Genom forskning och utveckling driver vi utveckling för att öka värdet på spannmål från jord till bord. Forskning behövs för att möta framtidens utmaningar och säkerställa ett fortsatt konkurrenskraftigt svenskt lantbruk.

Vi lägger stor vikt vid att vidareutveckla våra medarbetare och vi fortsätter förbättra ledarskap, hälsa och säkerhet på våra arbetsplatser. Låg sjukfrånvaro och minskande arbetsolyckor är prioriterade och viktiga framgångsfaktorer för oss. Resultat av årets medarbetarundersökning visar att vi överträffar våra mål både vad det gäller medarbetarnöjdhet och ledarskap. Det är ett mycket gott betyg till våra medarbetare, vår organisation och kultur.

Sedan 2009 har vi skrivit under Global Compacts principer för ansvarsfullt företagande. Vi stödjer också Agenda 2030 och ser att vi kan bidra till flera av de globala målen genom att ta en ledande roll i de verksamheter vi driver.

Arbetet med hållbar affärsutveckling fortsätter. I nära samverkan med våra medlemmar och andra aktörer arbetar vi målmedvetet med att fortsätta stärka vårt ansvarstagande samtidigt som vi framgångsrikt kommersialiserar de hållbara mervärden vi kan erbjuda.

Stockholm, februari 2020

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef, Lantmännen

Introduktion	142
Ekonomi	145
Miljö	148
Arbetsförhållanden och villkor	152
Mänskliga rättigheter	154
Samhälle och produktansvar	155
Redovisningsprinciper	157
GRI-index	159
Revisors granskning	163

Introduktion

Om redovisningen

Lantmännens hållbarhetsredovisning beskriver vårt arbete med hållbarhetsfrågor i hela värdekedjan, vilket innebär frågor från växtförädling, insatsvaror, odling, inköp av råvaror och förädlingsverksamhet till försäljning och konsumtion av de produkter vi erbjuder.

Styrelsen avger hållbarhetsredovisningen och den lagstadgade hållbarhetsrapporten.

Redovisningsramverk och kommunikation till initiativ

Sedan flera år redovisar Lantmännen enligt GRI:s riktlinjer, inklusive de branschspecifika riktlinjer som finns för livsmedelssektorn (GRI Food Processing sector supplement). För 2019 års redovisning tillämpar vi GRI Standards på nivå Core. Mer om GRI på globalreporting.org

Lantmännen stödjer de rekommendationer som tagits fram för frivillig redovisning av risker och möjligheter med klimatförändringar ur ett finansiellt perspektiv, Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD. Vi arbetar för att kunna inkludera dessa i vår redovisning i framtiden.

År 2009 undertecknade Lantmännen Global Compact, FN:s initiativ för ansvarsfullt företagande, vilket innebär ett åtagande att implementera FN:s tio principer för ansvarsfullt företagande. Global Compact ställer krav på årlig redovisning av framsteg och prestanda, i form av en Communication on Progress (CoP). Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning är utformad för att möta kraven. I GRI-index, [sid 159-162](#), finns referenser till hur vi arbetar med principerna. Mer om Global Compact på unglobalcompact.org

Lantmännen stödjer Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling, och har analyserat vad de innebär för Lantmännens verksamhet och affärer. Fem av målen är direkt kopplade till Lantmännens uppdrag och affär: Ingen hunger, Hållbar energi för alla, Hållbar konsumtion och produktion, Bekämpa klimatförändringen, Ekosystem och biologisk mångfald. Flera andra av målen har betydelse för vår påverkan och verksamhet.

I GRI-index, [sid 159-162](#) finns sidreferenser där vi beskriver hur vi arbetar med de globala målen. Mer information finns på vår hemsida lantmannen.se/hallbar-utveckling.

Medlemskap i initiativ som Hagainitiativet, RSPO och RTRS innebär årlig rapportering inom det område som åtaganden omfattar, till exempel utsläpp eller inköp av palmolja eller soja. Rapportering sker direkt till organisationerna.

Lag om hållbarhetsrapportering

Redovisning för samtliga bolag i koncernen som omfattas av årsredovisningslagens krav på hållbarhetsrapportering,

lämnas i Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning. Rapporten finns på [sid 22-30, 141-163, 179-182](#). Revisors yttrande avseende lagstadgad hållbarhetsrapport finns på [sid 163](#).

Extern granskning av hållbarhetsredovisningen

Lantmännens hållbarhetsredovisning för 2019 har genomgått extern granskning. Läs Bestyrkanderapport på [sid 163](#).

Kontaktuppgifter

Claes Johansson, Chef Hållbar utveckling
+46 (0)10 556 10 05, claes.johansson@lantmannen.com

Lantmännens arbete för hållbar utveckling

Väsentlighetsanalys

Lantmännen lägger störst fokus på de frågor som har betydelse för våra intressenter och där vi kan driva hållbar utveckling genom lönsamma affärer. Väsentlighetsanalys har använts för att prioritera de viktigaste frågorna med utgångspunkt i strategier och kunskap om verksamheten, Agenda 2030 och de globala målen, FN Global Compact, omvärlds- och marknadstrender samt resultat från intressentdialoger. Analysen ligger till grund för vår hållbarhetsstrategi och hållbarhetsredovisning enligt Global Reporting Initiatives ramverk.

Lantmännens inriktning

Baserat på väsentlighetsanalysen och Lantmännens uppdrag, vision och strategiska inriktning Jord till Bord 2030, har vi formulerat en inriktning för hållbar utveckling: Lantmännen skapar värde av åkermarkens resurser med ledande hållbarhetsprestanda och bidrar till hållbara lösningar för livsmedel, energi och biobaserade material. För att nå ambitionen ska vi, tillsammans med kunder och leverantörer, utveckla hållbara odlingsmetoder, optimera odlingen och dess avkastning med minimal påverkan på människa och miljö, ta tillvara sidoflöden och ställa om till biobaserade cirkulära affärer.

Den kooperativa ägarmodellen ger förutsättningar för både affärsmässigt fokus och långsiktighet i hållbarhetsarbetet.

För goda resultat behövs fokus och arbetsinsatser. Lantmännen arbetar i fyra områden där våra viktiga ansvarsfrågor genom hela värdekedjan ryms och där vi hanterar möjligheter och utmaningar. Det är också inom fokusområdena vi har definierat mål. De fyra fokusområdena är *Hållbar odling*, *Säker och resurseffektiv produktion*, *Produkter med hållbara mervärden* och *Ansvarstagande i leverantörsled*. Läs mer på [sid 23](#) och på lantmannen.se/hallbar-utveckling.

Väsentlighetsanalys



De frågor som är viktigast för Lantmännen att driva och utveckla är skrivna med grön text. Frågorna beskrivs nedan. Frågorna i övre högra rutan har lika hög prioritering. Läs mer om styrning och resultat för de viktiga frågorna på kommande sidor.

a Avkastning och återinvestering i lantbruket

Lantmännens mission är att skapa ett livskraftigt lantbruk. Den kooperativa modellen är central för ekonomisk stabilitet och långsiktighet. Verksamhetens överskott ger nytta i form av avkastning som går tillbaka till medlemmarnas verksamhet samt investeringar i forskning och utveckling.

b Forskning och innovation i spannmålsvärdekedjan

Vår kunskap och verksamhet i alla led bidrar till lönsam och hållbar utveckling för hela spannmålssektorn. Vi investerar i forskning inom bland annat växtförädling, biologiskt växtskydd, biomaterial, hälsa och matvanor.

c Hållbar odling

Hållbar odling handlar om minskad klimat- och miljöpåverkan parallellt med god avkastning. Frågor som markanvändning, vatten, växtnäring och växtskydd samt påverkan på biologisk mångfald ingår. Lantmännen arbetar för utveckling av hållbara odlingsmetoder. För vissa importerade råvaror finns även sociala risker kring arbetsvillkor och mänskliga rättigheter. Lantmännen ställer krav beroende på risk vid inköp av råvaror.

d Klimatpåverkan från energi och transporter

I vår industriverksamhet uppstår klimatpåverkande utsläpp, främst genom energianvändning och transporter. Vår klimatstrategi innebär fortsatt satsning på energieffektivisering och övergång till förnybara energikällor och bränslen.

e Produkter med mervärde för hälsa och miljö

Nya lönsamma produkter med hög miljöprestanda, eller andra efterfrågade egenskaper som främjar hälsa och miljö, är en viktig del av Lantmännens affärsutveckling. Vårt arbete med innovation och produktutveckling har resulterat i flera framgångsrika exempel.

f Produktkvalitet, säkerhet och spårbarhet

Lantmännen har kunskap och unika förutsättningar för att säkerställa kontroll och spårbarhet i hela värdekedjan för våra produkter. Den gröna grodden på livsmedel från Lantmännen är vår garant för säker och ansvarsfullt producerad mat.



Lantmännens hållning i särskilda sakfrågor

Det finns flera frågor som är särskilt angelägna för våra intressenter som kunder och konsumenter.

Läs mer om vår hållning och vårt arbete med dessa frågor på lantmannen.se/hallbar-utveckling

Organisation och styrning

Koncerngemensamma policyer och styrdokument

Lantmännens uppförandekod gäller för alla verksamheter, medarbetare, för styrelsen och för förtroendevalda. Uppförandekoden beskriver hur Lantmännen ska uppträda och fatta beslut för att ta ansvar ur miljömässigt, socialt och affärsetiskt perspektiv. Kodens beskriver också hur vi arbetar med våra produkter för en hållbar konsumtion och utveckling. Samtliga medarbetare utbildas i uppförandekoden. Uppförandekoden och utbildningen finns på 17 språk.

Uppförandekoden är en vägledning även för styrelsemedlemmar och förtroendevalda samt för styrelseledamöter som representerar Lantmännen i delägda innehav.

Lantmännens leverantörsuppförandekod gäller alla leverantörer. Leverantörer med inköpsvolym över 1 MSEK/år eller med hög risk, ska godkännas utifrån en självutvärdering. Läs mer på [sid 145-146](#).

För distributörer finns en särskild Distributörsuppförandekod och vi arbetar med implementering och att sätta rutiner för uppföljning.

Utöver uppförandekoden finns på flera områden vägledning i policyer och riktlinjer. Läs mer under respektive sakområde i hållbarhetsredovisningen.

Organisation, ansvar och uppföljning

Lantmännens styrelse är ytterst ansvarig för ansvars- och hållbarhetsarbetet. Ansvar och hållbar affärsutveckling är en del av strategisk verksamhetsplanering som beslutas och följs upp i såväl koncernledning som styrelse.

Uppföljning och analys av hur verksamheten utvecklas sker på olika nivåer och med olika frekvens.

Koncernens CSR-råd, som leds av vice vd, har ett övergripande ansvar för att organisationen har förutsättningar att implementera och följa upp uppförandekoden och de områden som koden omfattar. CSR-rådet består av representanter från koncernledningen och andra ansvariga chefer för specifika områden som ingår i uppförandekoden. Rådet håller möte fyra gånger per år.

Respektive affärsverksamhet ansvarar för systematiskt arbete med riskhantering och ansvarstagande. Koncernledningen följer upp ansvarsfrågorna med respektive affärsledning tertiärs genom nyckeltal för så kallade Minimum Responsibility Requirements, samt i diskussion med respektive affärsledning i en så kallad Sustainability Business Review.

Lantmännens arbete för att vara en bra och attraktiv arbetsgivare drivs av chefer och ledning med stöd från

koncernfunktionen Human Resources. Läs mer på [sid 29](#) och 152-153.

Lantmännens Affärsetiska compliance-program omfattar efterlevnad av konkurrens- och antikorrupsionslagstiftning. Inom ramen för programmet utförs regelbundna riskanalyser, kommunikation, kontroll och uppföljning samt utbildning.

Lantmännen har även en riskbaserad due diligence-process för att hantera hållbarhetsrisker med särskilt fokus på korrupsion i förhållande till motparter. Lantmännens Group Compliance-funktion rapporterar löpande efterlevnad, identifierade risker samt status för arbetet med det affärsetiska compliance-programmet till styrelse och koncernledning.

Vid förvärv ingår områden i uppförandekoden i due diligence-processen och implementering av uppförandekoden är en del i integrationen av nya verksamheter.

För Lantmännens produktion görs årligen en kvalitetsuppföljning som omfattar produktkvalitet och processer, hållbarhetsprestanda, avtal för inköp och försäljning samt produktspecifika krav. En del av denna är en analys av hur livsmedelsproduktionen har implementerat styrande dokument med kriterier för ansvarsfullt producerad mat.

Efterlevnad av uppförandekoden följs upp årligen i koncernledningen och styrelsen följer upp avvikelser mot koden. Alla medarbetare kan rapportera eventuella avvikelser mot uppförandekoden via ett whistleblowing-system eller andra rapporteringsätt.

Lantmännen eftersträvar ett transparent förhållningssätt till sina intressenter. Vi för en aktiv intressentdialog och har flera kanaler för att fånga upp frågor kring vår verksamhet.

Riskhantering

Lantmännens affärer och verksamhet innebär påverkan genom hela värdekedjan. Med påverkan kommer risker för negativa effekter på människor, miljö och/eller samhälle och därmed för vår affär.

Vi identifierar och bedömer hållbarhetsrelaterade risker baserat på uppförandekodens områden och sakfrågor. Riskbedömningen är en del av Lantmännens årliga koncerngemensamma Enterprise Risk Management-process.

Det är varje affärschefes ansvar att implementera och följa upp riskarbetet i den dagliga verksamheten. Arbetet med hållbar affärsutveckling är ett svar på och del av hanteringen av strategiska och operativa risker.

Läs mer om Lantmännens riskhantering och riskanalys, samt viktiga strategiska och operativa risker på [sid 179-182](#).

Ekonomi

Avkastning och återinvestering i lantbruket är centralt i Lantmännens uppdrag och vår mission att skapa ett livskraftigt lantbruk. Genom att driva ansvarsfulla och lönsamma affärer kan vi skapa värde för våra ägare och leverantörer och många andra intressenter i vår värdekedja.

Ekonomisk prestanda

Styrning

Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamheten på ägarernas gårdar och optimera avkastningen på deras kapital i föreningen. Utdelningspolicy samt finansiella mål och policyer styr arbetet inom detta område. Se ➔ sid 16-17, 22.

Skapat och fördelat ekonomiskt värde redovisas inte enligt GRI. Se den finansiella årsredovisningen, ➔ *Koncernens nettoomsättning och resultat, Koncernens Resultaträkning* samt tabellen Utdelning på sid 16. Där framgår värdet för sålda produkter och tjänster, personalkostnader, utdelning till ägare, leverantörsinköp, övriga rörelsekostnader och skatter.

Finansiell påverkan samt andra risker och möjligheter för organisationen kopplat till klimatförändringar (GRI 201-2)

Klimatrelaterade risker och möjligheter beskrivs i följande avsnitt: "Vår strategi från Jord till Bord 2030", "Hållbar affärsutveckling", "Framtidens jordbruk", "Nytt klimatmål för primärproduktionen", i Förvaltningsberättelsen och "Risker och riskhantering" ➔ sid 20-21, 23-27, 66, 179-181.

Upphandling och varuförsörjning

Styrning

Inköspolicyn styr hur vi arbetar med inköp i Lantmännen. Processen upphandling styr arbetet med att utvärdera och välja leverantörer. Lantmännens leverantörsuppförandekod utgör ett av flera underlag vid utvärdering och val av leverantörer. Leverantörskoderna är en del av avtalsprocessen och signeras av leverantören. För att säkerställa att kraven uppfylls, följer vi upp leverantörernas prestanda genom riskbaserad bedömning som kan följas av självutvärdering och/eller tredjepartsgranskningar (audits) samt bakgrundskontroller i form av due diligence.

För vissa företag, till exempel leverantörer av råvaror till livsmedel, särskilda produktkategorier exempelvis palmolja, eller med verksamhet i länder med högre risk, gäller ytterligare krav utöver Leverantörsuppförandekoden. Kraven följs upp och redovisas utifrån Lantmännens specifika åtaganden och mål.

Utöver krav och uppföljning av leverantörer gör vi en bedömning av materials hållbarhetsrisker, baserat bland annat på ursprungsland och odlings- och eller produktionsmetod. Bedömningen kan följas av analys som ger en



detaljerad beskrivning av risker för våra viktigaste inköpskategorier, som ligger till grund för beslut om riskhantering genom exempelvis audits, byte till annat material eller annan leverantör eller särskilda insatser som certifieringar.

Planer med prioritering av vilka leverantörer som ska granskas tas fram årligen. Koncernens inköpskommitté säkerställer att granskning genomförs och rapporterar till koncernledningen. Utbildningar för inköpare, produktansvariga och andra relevanta yrkesroller genomförs vid behov.

Andel inköpt volym från leverantörer som uppfyller organisationens inköspolicy (GRI-FP1)

Definition: "Uppfyller" betyder att leverantören har leverantörsuppförandekod (SCoC – Supplier Code of Conduct) i avtalet och en godkänd självvärdering och/eller tredjepartsgranskning.

Andel inköpt volym från leverantörer som uppfyller organisationens inköspolicy (GRI FP1)

Resultat: Krav på uppförandekod för leverantörer (SCoC)

%	2019	2018	2017	2016	2015
Andel av total inköpsvolym (SEK)	92 %	92 %	90 %	83 %	80 %

Kommentar: Målet, som gäller alla Lantmännens inköp av varor och tjänster, både direkta (insatsvaror) och indirekta, är att alla leverantörer har SCoC i sitt avtal och att alla leverantörer över 1 MSEK i årlig inköpsvolym eller högriskleverantörer över 300 000 SEK, följs upp med självvärdering och/eller tredjepartsgranskning. Resultatet visar att 92 procent (92) har följts upp och godkänts, vilket är jämförbart med 2018 och över målet om 90 procent. Under året har ett nytt system för uppföljning införts, vilket kommer förbättra noggrannhet och möjlighet att följa upp mer frekvent.

I arbetet med leverantörsrevisioner har det sedan starten genomförts 39 audits, varav 3 under 2019 (4). Ambitionen är att ytterligare öka arbetet med audits. Under 2019 startade Lantmännen tillsammans med andra aktörer Responsible Shipping Initiative, ett branschöverskridande samarbete som främjar ansvarsfulla fartygstransporter genom gemensamma inspektioner och standarder.

Andel inköpt volym som uppfyller internationellt erkänd standard för ansvarsfull produktion (GRI-FP2)

Lantmännen redovisar denna indikator för två råvaror, soja som ingrediens i foder och oljepalmsbaserade produkter som ingrediens i livsmedel respektive foder.

Soja som ingrediens i foder:

Definition: Ansvarsfullt producerad enligt den branschgemensamma överenskommelsen i den svenska Sojodialogen: Certifiering enligt trovärdigt system som RTRS, Proterra,

ekologisk soja enligt IFOAM godkänd certifiering, Donau/Europasoja eller verifiering genom särskild metodik.

Resultat och kommentar: Lantmännen fortsätter arbetet med att säkerställa ansvarsfullt producerad soja för import för råvara till foder. Målet är 100 procent inköp av ansvarsfullt producerad soja enligt Sojodialogens definition. 2019 var utfallet 100 procent och total volym inköpt soja 141 700 ton (122 600). Ökningen drivs av efterfrågan på foder efter det dåliga skördeåret 2018. Lantmännen har under flera års tid arbetat med alternativa råvaror till soja där syntetiska aminosyror är en framgångsfaktor för att få ner användningen av soja i foder samtidigt som fodereffektiviteten ökar.

Sojodialogen är ett samarbete mellan aktörer i hela den svenska livsmedelsvärdekedjan från foderföretag, slakterier, mejerier, detaljhandel, branschföreningar och miljöorganisationen WWF. För mer information om Sojodialogen se sojodialogen.se

Vårt arbete i sojafrågan beskrivs ytterligare på lantmannen.se/hallbar-utveckling

För mer information om RTRS, Round Table on Responsible Soy, se responsiblesoy.org

Läs mer om ProTerra, se proterrafoundation.org

Palmolja som ingrediens i livsmedel:

Definition: Inköpt volym certifierad palmolja enligt RSPO, Round Table on Sustainable Palm Oil.

Resultat:	2019	2018	2017	2016	2015
Volym inköpt palmolja som ingrediens i livsmedel, ton	10 300	10 300	9 600	9 900	6 800
Andel RSPO certifierad	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
varav RSPO Book & Claim	-	-	0,5 %	9 %	17 %
varav RSPO Mass Balance	2 %	1 %	0,5 %	-	12 %
varav RSPO Segregerad ¹⁾	98 %	99 %	99 %	91 %	71 %

¹⁾ Särhållen och spårbar RSPO-certifierad palmolja

Palmoljeprodukter som ingrediens i foder

Definition: Inköpt volym palmkärneexpeller

Resultat:	2019	2018	2017	2016	2015
Palmkärneexpeller som ingrediens i foder, ton	19 300	16 000	13 500	14 750	15 700

Kommentar: 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. Målet är att fullt ut gå över till fysiskt spårbar certifierad palmolja, enligt certifieringsnivån RSPO Segregerad. För 2019 blev utfallet 98 procent (99). Det återstår att ställa om alla volymer i produktionen av varumärken vi producerar för andra aktörer. Vi arbetar också för att skynda på omställningen på marknaden tillsammans med företag i branschen och intresseorganisationer.

För de biprodukter från oljepalmen, så kallade palmkärneexpeller som används i bland annat foderproduktion,

är marknaden för certifierad råvara ännu inte lika utvecklad. Lantmännen för dialog med andra branschaktörer för att gemensamt hantera även detta flöde på ett ansvarsfullt sätt och för att ersätta produkterna med mer hållbara alternativ. För vissa foder kan Lantmännen ersätta palmkärneexpeller med svenska råvaror som kli på ett kostnadseffektivt sätt. Resultatet är mer klimatsmarta och effektiva foder. I absoluta tal ökar expeller under 2019, men andelen i tillverkat foder minskar trots att den dåliga skörden 2018 har påverkat tillgång på alternativa råvaror. Vårt arbete i frågan beskrivs ytterligare på lantmannen.se/hallbar-utveckling

För mer information om Round Table on Sustainable Palm Oil se rspo.org

Antikorruption

Styrning

Korruption påverkar människor, miljö, organisationer, företag och länder på negativa sätt. Lantmännen tar avstånd från alla former av korruption, mutor, penningtvätt, liksom olaglig konkurrensbegränsning. Affärsetik ingår som ett område i Lantmännens uppförandekod. Utöver det styr särskilda policyer och ett affärsetiskt compliance-program. Läs mer på [sid 66-68](#) i förvaltningsberättelsen.

Årligen genomförs övergripande riskbedömningar utifrån bland annat tillgängliga och oberoende internationella riskindex och analysen rapporteras till Lantmännens ledning och styrelse. Analysen visar att merparten av Lantmännens verksamheter agerar i branscher och länder där korruptionsrisken är relativt låg. Det föreligger dock riskexponering inom framförallt lantbruks- och livsmedelsaffärerna genom direkt verksamhet i hög- och medelriskländer och i riskbranscher (till exempel Ryssland, Ukraina och länder i Baltikum) samt genom motparter verksamma i hög- och medelriskländer. Risker kopplade till konkurrenslagstiftning föreligger i viss mån, då flera av Lantmännens verksamheter agerar på marknader som innebär kontakt med konkurrenter. Lantmännen anpassar riskhanteringen efter den bedömda riskexponeringen.

Riktade fördjupade utbildningsinsatser genomförs löpande avseende antikorruption och konkurrensrätt, med fokus på ledande befattningar, särskilt utsatta roller och länder, samt nyckelpersoner. Utbildningarna ska genomföras i samband med anställning (onboarding) och sedan vartannat år.

Avseende distributörer finns en särskild distributörs-uppförandekod som kommunicerar Lantmännens förväntningar på dessa parter.

Kommunikation och utbildning i policyer avseende anti-korruption (GRI 205-2)

Definition: Andel medarbetare som genomfört gällande version av utbildning i uppförandekoden.

Resultat: 88 procent (90) av Lantmännens anställda har genomfört utbildningen i Lantmännens uppförandekod vilket är något under målet om 90 procent. Se tabell nedan.

Antal och andel medarbetare som genomfört utbildning i uppförandekoden

	2019		2018		2017	
	Antal	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel
Norden	5 325	90 %	5 404	92 %	5 580	87 %
Övriga Europa	3 042	84 %	3 317	88 %	2 909	75 %
Övriga länder	407	95 %	179	98 %	163	88 %
Totalt	8 775	88 %	8 900	90 %	8 652	83 %

Kommentar: Resultat för genomförande av utbildningen i uppförandekoden påverkas av verksamheter som inte har tillgång till Lantmännens plattform för e-learning. Under 2020 kommer en ny version av utbildningen med bättre tillgänglighet att lanseras. 2019 har Lantmännens e-utbildningar avseende anti-korruption och konkurrensrätt genomförts av 91 procent (95) av den målgrupp som omfattas av krav på fördjupad utbildning inom affärsetik. Målgruppen består av nyckelpersoner och medarbetare i ledande och/eller särskilt utsatta befattningar. Då de affärsetiskt fördjupande utbildningarna genomförs med tvåårsintervall, och merparten av de som omfattas genomförde utbildningarna under 2018, var det främst nyanställda samt medarbetare i förvärvade verksamheter som gjorde utbildningarna under 2019.

Korruptionsincidenter och vidtagna åtgärder (GRI 205-3)

Resultat och kommentar: Under 2019 registrerades sammanlagt 12 (15) rapporter från 5 länder i whistleblowingfunktionen. Inget (2) av ärendena avsåg misstanke om korruption. Samtliga inkomna ärenden i whistleblowingfunktionen har behandlats av Lantmännens Whistleblowingkommitté och utredningar har gjorts. Ett antal rapporter har, efter whistleblowingkommitténs påtalande, lett till bland annat stärkt ledarskap, information och utbildning av chefer samt förbättrade lokala rutiner.

Uppföljning av efterlevnad av Antikorruptionspolicyn sker systematiskt bland annat genom screening, analyser och interna kontrollsystem samt att bolagen årligen besvarar ett antal frågor, bland annat avseende förekomst av korruptionsincidenter. Samtliga bolag, 67 (63, samtliga), besvarade frågorna 2019. Under året hade Lantmännen 0 (1) fall av bekräftad korruptionsincident.

Miljö

Lantmännen verkar i spannmålsvärdekedjan och är beroende av naturresurser och väl fungerande ekosystem. Vi har samtidigt en påverkan på miljön genom vår produktion och i odlingsledet.

Styrning

Vi bedriver ett systematiskt arbete för att ständigt förbättra verksamheten och minska vår miljöpåverkan. Våra åtgärder tar utgångspunkt i försiktighetsprincipen och livscykel-tänkande. Energianvändning, utsläpp till luft, mark och vatten, påverkan från transporter, påverkan på mark och biologisk mångfald i vår verksamhet och genom våra inköp i leverantörskedjan, är frågor som är särskilt viktiga. Vår uppförandekod tydliggör vår hållning och särskilda policier och riktlinjer samt mål och strategier styr inriktningen på arbetet.

Lantmännens koncernövergripande klimatmål innebär en minskning av utsläpp som är i linje med Parisavtalet. Den takt som krävs för att avtalet ska uppnås är en halvering av koldioxidutsläpp vart tionde år från 2020, benämnd Carbon Law-kurvan. 2019 antogs ett klimatmål för primärproduktionen, som, liksom våra andra klimatmål, följer minskningstakten i Carbon Law. Lantmännens klimatmål för egen produktion är en minskning av koldioxidutsläpp med 40 procent 2015-2020. Mål för minskning av utsläpp från köpta transporter är 70 procent från 2009-2030. Målen har fokus på fossilfri produktion och transporter, fortsatt energieffektivisering samt investeringar och åtgärder för minskad klimatpåverkan i hela värdekedjan. Läs mer under Energi, Utsläpp till luft samt på kommande sidor.

I Lantmännens koncernstrategi för de ekologiska affärerna finns mål att till år 2020 fördubbla handeln med ekologisk spannmål för foder och livsmedel, läs mer på [↗](#) sid 25.

Material och råvaror

Materialanvändning (GRI 303-1)

Definition: Lantmännen redovisar användningen av våra viktigaste råvaror: spannmål, mjöl, men även soja som ingrediens i foder och palmolja som ingrediens i livsmedel då de har särskilda hållbarhetsutmaningar. I material ingår invägd spannmål från Lantmännens lantbrukare, inklusive trindsäd, oljevaxter och mjöl.

Resultat: Materialanvändning spannmål och mjöl

Tusental ton	2019	2018	2017	2016	2015
Total volym invägd spannmål	2 261	1 819	2 720	2 400	2 710 ¹⁾
Spannmål odlad enligt Klimat & Natur	34	59	78	70	55
Ekologisk spannmål	131	73	126	98	91
Spannmål odlad enligt Natur+	146	127	158	132	-
Inköpt mjöl	374	395	430	-	-

¹⁾ Felaktigt angiven siffra i 2015 års redovisning var 2 900, den siffran inkluderade även andra spannmålsflöden (import och handel).

Kommentar: Den svenska spannmålsskörden 2019 var stor och med god kvalitet fram till slutet av augusti då regn medförde sämre kvalitet i samtliga grödor.

Klimat & Natur är Lantmännens program för framtidens odling och under 2019 uppdaterades odlingskriterierna med fossilfritt bränsle i odlingen samt ytterligare aktiviteter för att gynna biologisk mångfald. Det lägre utfallet jämfört med tidigare år beror på bättre matchning mellan produktion och efterfrågan. Lantmännen fortsätter satsa på premiumodlingar som Natur + och Klimat & Natur och ser ökad efterfrågan på hållbar råvara från både kund och konsument. Läs mer om Klimat & Natur på [↗](#) sid 25.

Den ekologiska spannmålsvolymen ökade och var i nivå med 2017 som var ett rekordår för skörden. Lantmännens mål är att fördubbla handeln med ekologisk spannmål 2016-2020. Läs mer på [↗](#) sid 25.

Mer information om våra spannmålskoncept finns på [↗](#) lantmannenlantbruk.se

För soja och palmolja, se under Upphandling och varuförsörjning [↗](#) sid 146-147.

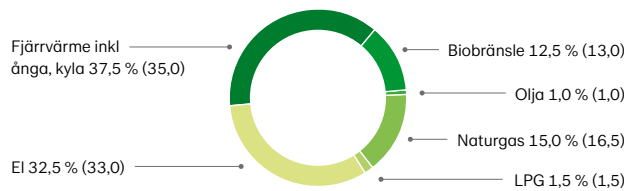
Energi

Energianvändning inom organisationen (fördelat på förnybara och icke förnybara energislag) (GRI 302-1)

Definition: Indikatorn omfattar Lantmännens samtliga producerande anläggningar.

Resultat:	2019		2018		2017		2016		2015 (basår)	
	TJ	GWh	TJ	GWh	TJ	GWh	TJ	GWh	TJ	GWh
Energianvändning producerande anläggningar										
Icke förnybara bränslen	1 122	312	1 119	311	1 326	368	1 289	358	1 240	344
varav Olja	61	17	60	17	140	39	115	32	120	33
varav Naturgas	975	271	974	271	1 069	297	1 066	296	988	275
varav LPG	86	24	84	23	117	32	108	30	132	37
Förnybara bränslen	816	227	778	216	686	191	714	198	691	192
Indirekt energi	4 520	1 255	4 068	1 130	4 310	1 197	4 120	1 144	3 805	1 057
varav Fjärrvärme	2 410	669	2 092	581	2 343	651	2 249	625	2 000	556
varav förnybar	2 157	599	1 873	520	2 060	572	-	-	-	-
varav El	2 110	586	1 976	549	1 967	546	1 870	520	1 805	501
varav förnybar	1 981	550	1 729	480	1 683	468	1 468	408	1 385	385
varav såld el och värme	539	150	476	132	436	121	390	108	437	121
Total nettoenergi	6 457	1 794	5 965	1 657	6 322	1 756	6 123	1 701	5 736	1 593

Energianvändning 2019, fördelat på energislag



Kommentar: Den stora, men i många delar av landet, blöta skörden har lett till en ökad energianvändning på grund av torkbehovet, främst från fjärrvärme. Generellt ökad produktion, framför allt i livsmedelsdivisionen, ökar också användningen av energi. Under året har övergång till förnybar energi fortsatt, med övergång till ursprungsmärkt el i Estland, Lettland, Belgien och Tyskland och vi har goda möjligheter att nå mål om fossilfri produktion i Sverige och Norge före vårt mål 2025. Arbetet återstår med att hitta alternativ till naturgas i bageriugnarerna och etablera en långsiktig plan för fossil utfasning. Arbetet med energieffektivisering pågår i affärerna med mål om 3 procent per år. Andelen förnybar energi ökade något till 77 procent (73).

Utsläpp till luft

Direkta utsläpp av växthusgaser, scope 1, Indirekta utsläpp av växthusgaser, scope 2 samt Andra utsläpp av växthusgaser, scope 3 (GRI 305-1, 305-2 och 305-3)

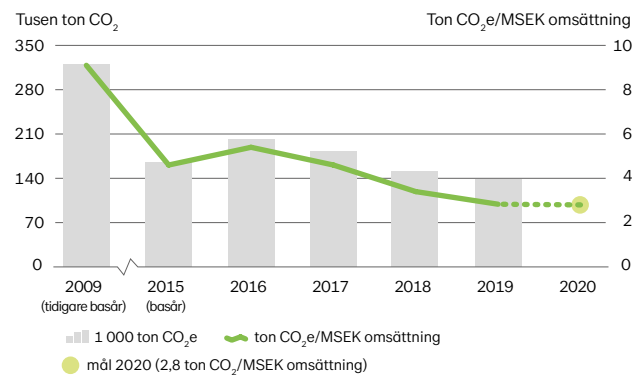
Definition: Lantmännen redovisar direkta utsläpp av koldioxid från användning av bränslen producerade i egna anläggningar och egna fordon, indirekta utsläpp från elanvändning och utsläpp från transporter, produktion av bränslen och el samt tjänsteresor.

Utsläppintensitet: Klimatutsläpp i relation till omsättning (GRI 305-4)

Definition: Lantmännen redovisar intensitet som: koldioxidutsläpp totalt, ton per MSEK omsättning.

Resultat: Se diagram och tabell nedan.

Klimatutsläpp i relation till omsättning



Klimatutsläpp i relation till omsättning

	2019	2018	2017	2016	2015
CO ₂ bränsleanvändning från egna anläggningar, produktion och fordon (tusen ton)	138	151	184	200	167
Ton CO ₂ /MSEK omsättning	2,85	3,43	4,63	5,38	4,68
Mål 2020	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80

Definition: Lantmännen mål är en minskning med 40 procent av klimatutsläpp från energianvändning i egna producerande anläggningar och transporter (scope 1 och 2) från 2015 till 2020.

Kommentar: Nyckeltal för klimatutsläpp minskar med 39 procent (26) från basåret 2015 och förbättringstakten ligger i linje med klimatmålet till 2020 som är 2,8 ton CO₂e/MSEK omsättning.



–40 procent från 2009 till år 2020 uppnåddes 2015. Lantmännen har därför satt mål om ytterligare 40 procents utsläppsminskning till 2020 från den egna produktionen utifrån 2015 års nivåer.

Klimatutsläppen från egen produktion minskar i absoluta tal med 8 procent från föregående år. Detta är en följd av övergång till ursprungsmärkt el och ett antal konverteringar till förnybar energi. Drygt hälften av det totala utsläppet kommer från användning av naturgas i bageriverksamheten. Lantmännen Lantbruks utsläpp har ökat vilket beror på stort torkbehov efter stor men blöt skörd, och ny finsk foderproduktion som använder fjärrvärmens som delvis kommer från fossil naturgas. För rapportering av utsläpp per division, se Årsredovisning från [sid 33](#).

Under 2019 ökade transportarbetet på grund av ökad produktion, centralisering av produktion och lager samt att exporten nu är tillbaka till normala volymer efter torkan 2018. Trots det kvarstår klimatutsläppen på samma nivå som en följd av ökad andel biobränsle inom Norden. Utsläpp från fartygstransporter i division Lantbruk och den danska bageriverksamheten ökade. På grund av förbättrad rapportering har ytterligare transporter med lastbil och även fartyg till USA inkluderats. Utfall mot målet att minska klimatutsläpp från köpta transporter med 70 procent i relation till omsättning 2009-2030 är i nivå med basåret 2009. För att nå det ambitiösa målet arbetar vi, tillsammans med logistikpartners och i branschen, för att hitta lösningar för bränsleomställning och effektiviseringsmöjligheter. 2018 års utfall för nyckeltalet har justerats från en minskning om 4 procent till en ökning om 8 procent.

Utsläpp från tjänsteresor minskar något från 2018 vilket främst beror på att kategorin servicebilar har kunnat flyttas genom förbättrad rapportering.

Utsläpp av växthusgaser, scope 1, 2 och 3

Utsläpp CO ₂ e, tusental ton	2019	2018	2017	2016	2015
Scope 1 (Bränslen inkl egna trp)	66,5	66,3	79,9	78,1	66,7 ¹⁾
Scope 2 (El och värme)	45,5	57,8	73,4	94,7	75,8
Scope 3 (Produktion (LCI) av el och bränslen samt trp och resor)	26,2	26,9	30,4	27,4	24,3 ¹⁾
Scope 3 (Köpta godstransporter) ³⁾	120	120 ²⁾	119	122	106
Scope 3 (Tjänsteresor)	6,7	7,3	2,7	-	-
Totalt, inklusive ursprungsmärkning (market based)	265	278²⁾	306	322	273
Totalt, exklusive ursprungsmärkning (location based)	338	-	-	-	-

¹⁾ Justering från redovisning 2017.

²⁾ Justering från redovisning 2018. 2018 års utfall för nyckeltalet har justerats från en minskning om 4 procent till en ökning om 8 procent.

³⁾ Vissa ingående uppgifter avser november 2018-november 2019 rullande 12 månader. För avgränsningar, se [Redovisningsprinciper](#).

Kommentar: Koncernen arbetar för att minska koldioxidutsläppen från egen verksamhet (energi och transporter) räknat i ton CO₂e per MSEK omsättning. Tidigare mål om

Vatten

Vattenanvändning

Resultat:

Vattenanvändning, tm ³	2019	2018	2017	2016	2015
Totalt	2 114	2 189	2 043	1 972	1 682

Kommentar: Insamling av data är ännu inte heltäckande. Huvudsakligen kommer vatten från kommunal vattenförsörjning.

Utöver att följa upp vattenförbrukningen görs regelbundet en riskscreening för samtliga anläggningars påverkan på vattentillgång, med hjälp av WBCSD, World Business Council for Sustainable Development WBSCDs Water Tool.

Fyra av Lantmännens anläggningar har, i en analys genomförd 2017, identifierats som belägna i högriskområden gällande vattenåtgång: En utsädesanläggning och en verkstad i Sverige, samt två bagerier i Storbritannien.

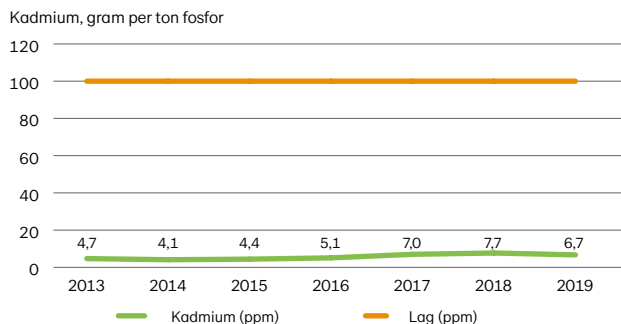
Produkter och tjänster, miljöpåverkan i odlingsledet

Lantmännens specifika nyckeltal rörande våra produkter, med koppling till miljöpåverkan i odlingsled.

Kadmium i fosforgödsel

Definition: X ppm Cd i fosfor = g/ton fosfor (i gödsel)

Resultat: 6,7 gram (7,7) kadmium per ton fosfor i gödsel 2019.



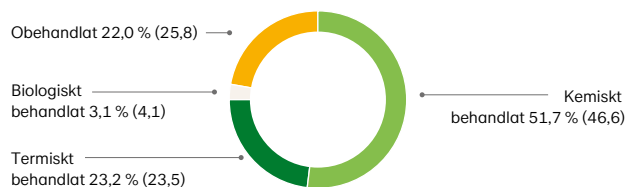
Kommentar: Kadmiumhalterna i mineralgödsel ligger fortsatt på låga nivåer mellan 4-8 mg Cd/kg fosfor och har gjort det i drygt tio års tid. Det är långt under den lagstiftade gränsvärdet på 100 mg Cd/kg fosfor. Det är viktigt för att säkerställa en så låg tillförsel av kadmium till den svenska åkermarken som möjligt. De något högre värdena de senaste åren beror på en förändring i efterfrågan av vissa produkter och ett något högre medelvärde hos volymmässigt stora produkter.

Behandling av utsäde (andel biologiskt, termiskt och obehandlat respektive kemiskt behandlat utsäde)

Definition: Andel i ton/totalt producerat spannmålsutsäde, ton. Alternativ till kemisk behandling av utsäde är biologisk behandling med naturliga mikroorganismer (metoderna Cedomon och Cerall) eller termisk behandling (med värme, metoden ThermoSeed), för att erhålla ökad motståndskraft mot skadegörare.

Resultat: Det icke-kemiskt behandlade utsädet motsvarar 48 procent (53) av totalt behandlat utsäde.

Behandling av utsäde (beräknat på andel av volym i ton)



Kommentar: Av totala volymen utsäde var stor andel höst-utsäde som i högre utsträckning kräver kemisk betning. En ny ThermoSeed-anläggning i Skänninge kommer att starta produktion under 2020 och öka andelen termiskt behandlat utsäde år 2021. Läs mer på [sid 36](#).

Ekologiskt utsäde

Definition: (Försäljning ekologiskt utsäde, ton/total försäljning utsäde, ton) • 100 = % ekologiskt utsäde

Resultat:

	2019	2018	2017	2016	2015
Andel ekologiskt utsäde	12,2 %	13,3 %	12,7 %	11,7 %	9,6 %

Kommentar: Produktion och försäljning av ekologiskt utsäde kvarstår på ungefär samma volymer som tidigare år. Lantmännen har utsäde och sorter som är anpassade för ekologisk odling. Vi har även som enda leverantör möjlighet att effektivt sanera utsädesburen smitta med den för ekologisk odling godkända ThermoSeed-tekniken.

Ekologiskt foder

Definition: (Försäljning av ekologiskt foder ton/total försäljning av foder ton) • 100 = % ekologiskt foder.

Resultat:

	2019	2018	2017	2016	2015
Andel ekologiskt foder	9,8 %	9,7 %	9,5 %	9,4 %	7,8 %

Kommentar: Försäljningen av ekologiskt foder fortsatte öka. Den konventionella produktionen av foder ökade också varför andelen ekologiskt ligger kvar samma nivå, 9,8 procent (9,7), av volymen. Torkan under 2018 påverkar fortsatt ekovolymerna positivt och Nötför står för den största ökningen. Det råder balans mellan produktion och försäljning för nöt och gris, men finns en viss överproduktion av eko-ägg, vilket gör att volymer värfoder minskat något under 2019, dock med bibehållen marknadsandel. Läs mer på [sid 36](#).

Lagefterlevnad miljö

Monetärt värde av betydande böter samt totalt antal icke-monetära sanktioner till följd av brott mot miljölagstiftning och bestämmelser (GRI 307-1)

Definition: Med betydande böter avses böter som till belopp eller på grund av överträdelsens art väsentligt kan påverka koncernens finanser eller rykte.

Resultat: Inga (0) betydande böter eller icke-monetära sanktioner under 2019.

Arbetsförhållanden och villkor

Lantmännen är en ansvarstagande aktör och vill vara en attraktiv arbetsgivare. Vi arbetar systematiskt för en bra och säker arbetsmiljö, och för likabehandling, jämställdhet och mångfald.

Hälsa och säkerhet

Styrning

Lantmännen har koncerngemensamma mål för arbetsmiljöarbetet. Vi har en nollvision för arbetsrelaterade olyckor och ambitiösa mål för arbetsglädje, motivation och ledarskap. Ingen medarbetare ska utsättas för fara eller skadas på arbetsplatsen. Trots det har det under året inträffade en tragisk bilolycka på allmän väg där en Lantmännenanställd omkom. Vårt arbetsmiljöarbete följer nationell lagstiftning i de länder där vi har verksamhet, men vårt arbetsmiljöarbete håller i många fall en högre standard för att nå uppsatta affärsmål. Lantmännen har ett nytt mål för olycksfallsfrekvens < 1 till 2030. Det ska nås med ett riskbaserat och proaktivt angreppssätt där hälsa och säkerhet är en del av dagligt arbete med fokus på ständiga förbättringar. Vårt arbete med hälsa och säkerhet präglas av nära samarbete mellan ledning, medarbetare, skyddsorganisation, företagshälsovård och andra samarbetspartners.



Arbetsmiljöutbildning genomförs kontinuerligt i alla verksamheter. Med informationsinsatser stärker vi en kultur där säkerhet är avgörande och vi arbetar för att integrera riskhantering som naturlig del i det dagliga arbetet samt att

öka rapportering av riskobservationer som en förebyggande åtgärd. Vi investerar också i friskvårdsaktiviteter. Lantmännens verksamheter har tillgång till sjukvård i de olika länder där vi verkar.

Regelbunden uppföljning av arbetsmiljöarbetet sker i samtliga verksamheter bland annat genom skyddsronder och ett 60-tal skadeförebyggande besiktningar per år. Besiktningarna genomförs i Lantmännens produktionsanläggningar, främst med fokus på finansiella risker men där arbetsmiljö är en viktig del. Vi använder IA-systemet som ett verktyg för rapportering, utredning och uppföljning av arbetsmiljö och säkerhet. Vi kartlägger betydande risker i de olika verksamheterna två gånger per år och gör en gradering. Som en del i utredningen av incidenter görs en analys av bakomliggande orsaker. Alla incidenter som rapporteras i IA-systemet utreds.

Vartannat år genomförs en undersökning bland Lantmännens medarbetare som uppföljning på hur medarbetarskap och ledarskap fungerar. Resultatet ligger till grund för kontinuerligt förbättringsarbete på respektive nivå och chefs ansvarsområde. Läs mer på [sid 29-30](#).

Omfattning och typ av arbetsrelaterade skador, olyckor samt sjukfrånvaro (GRI 403-9)

Resultat:

Sjukfrånvaro, % av ordinarie arbetstid	2019	2018	2017	2016	2015
Koncern, totalt	4,3 %	4,5 %	4,4 %	4,8 %	4,0 %
Division Lantbruk ²⁾	2,7 %	3,6 %	-	-	-
Division Livsmedel	4,9 %	4,9 %	4,9 %	5,7 %	4,7 % ¹⁾
Division Energi	2,4 %	2,5 %	2,7 %	2,2 %	2,2 %
Affärsområde Swecon ²⁾	4,2 %	4,4 %	-	-	-
Affärsområde Fastigheter	0,5 %	1,0 %	0,5 %	0,9 %	4,5 %

¹⁾ Avgränsning: Vaasan som förvärvades av Lantmännen under våren 2015 och nu integrerats i Lantmännen Unibake och Lantmännen Cerealia, ingår ej i redovisade data för 2015.

²⁾ Ny organisation från 2018.

Sjukfrånvaro, % av ordinarie arbetstid	2019	2018	2017	2016	2015
Kvinnor	5,3 %	5,6 %	5,7 %	6,1 %	4,9 %
Män	3,7 %	3,8 %	3,7 %	4,2 %	3,6 %
Total	4,3 %	4,5 %	4,4 %	4,8 %	4,0 %

Kommentar: Den totala sjukfrånvaron har minskat till 4,3 procent (4,5). Kvinnors sjukfrånvaro fortsätter ligga högre än mäns, men har minskat sedan 2018 till 5,3 (5,6).



Mäns sjukfrånvaro har också minskat till 3,7 procent (3,8). Minskningen av sjukfrånvaro hos kvinnor finns framförallt inom delar av divisionerna Lantbruk, Livsmedel och affärsområde Swecon. För män finns minskningen främst i division Lantbruk

Uppföljning säkerhet	2019	2018	2017	2016	2015
Antal dödsfall på grund av olycka i arbetet	1 ¹⁾	0	0	0	0
Antal olycksfall ²⁾	221	227	231	239	202
Olycksfallsfrekvens ³⁾	12,8	13,4	13,9	14,5	15,2
Antal inrapporterade tillbud ⁴⁾	3 027	2 896	2 869	3 072	1 686
Antal inrapporterade riskobservationer	5 334	4 834	4 895	4 181	2 034

¹⁾ Under året inträffade en tragisk bilolycka på allmän väg där en Lantmännenanställd omkom. Orsaker till olyckan har varit utanför Lantmännens kontroll.

²⁾ Arbetsrelaterad olycka som resulterar i minst en dags frånvaro efter att olycksfallet inträffat.

³⁾ Olycksfallsfrekvens definieras som antal olyckor/miljoner faktiska arbetstimmar.

⁴⁾ Tillbud definieras som oönskad händelse som hade kunnat leda till ohälsa eller olycksfall.

Kommentar: Under året inträffade en tragisk bilolycka på allmän väg där en Lantmännenanställd omkom.

Olycksfallsfrekvensen fortsätter att minska till 12,8 (13,4). Antalet olyckor har minskat till 221 (227). Vanligt förekommande olyckor är fallolyckor, kläm- och skärolyckor.

Medvetenheten har ökat om hur och varför rapportering ska göras, liksom förståelse för skillnaden mellan vad en olycka utan frånvaro, tillbud och riskobservation är. Det förklarar en del av ökningen i antalet rapporterade riskobservationer och tillbud.

Arbetet och vidareutveckling av Lantmännens huvudsakliga rapporteringssystem (IA) har fortsatt under 2019. Medarbetare uppmanas till rapportering av incidenter men framförallt riskobservationer som del i det förebyggande arbetet.

Nyckeltal för tillbud per olycksfall redovisas inte då det har ersatts av nyckeltal för riskobservationer där det finns koncernmål.

Mångfald och jämlikhet

Styrning

Vi arbetar aktivt för likabehandling, jämställdhet och mångfald. Vi accepterar inte diskriminering, hot, förtryck eller trakasserier i någon form. Lantmännen arbetar långsiktigt med initiativ för att öka jämställdheten, i rekrytering såväl som i karriärutveckling. Lantmännen har implementerat ett verktyg för mer objektiv och inkluderande potentialbedömning.

I vår medarbetarundersökning ställer vi frågan om huruvida diskriminering upplevts i organisationen, och i så fall på vilket sätt. Detta görs för att kunna identifiera och hantera risker och förbättringsområden. Eventuella avvikelser följs upp i form av rapporterade ärenden via whistleblowing-funktionen samt till HR-funktionen. Läs mer på [sid 30, 147](#).

Det är viktigt att varje medarbetare förstår Lantmännens uppdrag och mål för att i sitt arbete kunna bidra, och att medarbetaren kontinuerligt utvecklar sin kompetens. Alla medarbetare ska få regelbunden utvärdering och uppföljning av sin prestation och karriärutveckling genom medarbetarsamtal med sin chef minst två gånger om året. I medarbetarundersökningen ställs fråga om samtal har genomförts.

Mångfald i styrelse, ledning och bland medarbetare (GRI 405-1)

För mer data och information se [sid 29, 179-180, not 6](#) och respektive divisionsavsnitt.

Resultat:

	Antal kvinnor/män		Andel kvinnor/män, %	
	2019	2018	2019	2018
Koncernstyrelsen ¹⁾	2/10	2/9	17/83	18/82
Koncernledningen	3/7	3/7	30/70	30/70
Chefer	358/853	342/827	30/70	29/71
Medarbetare	3 572/6 678	3 414/6 526	35/65	34/66

¹⁾ Varav 3 arbetstagarrepresentanter.

Uppgifter för medarbetare baseras på medelantal anställda, övriga baseras på antal.

Fördelning utifrån ålder	Andel chefer		Andel medarbetare	
	2019	2018	2019	2018
<30 år	2	-	14	15
30-50 år	59	-	50	51
>50 år	39	-	36	34

Uppgifter från sista oktober 2018 respektive december 2019.

Lantmännen arbetar långsiktigt med att öka jämställdheten. Samtliga divisioner och affärsområden har uppsatta mål och aktivitetsplaner.

Mänskliga rättigheter

Lantmännen har ett stort ansvar för mänskliga rättigheter som aktör i alla led i spannmålsvärdekedjan. Mänskliga rättigheter kan påverkas direkt och indirekt genom markanvändning, miljöpåverkan, i leverantörskedjan, i produktionen och i marknadsföringen och användningen av våra produkter.

Styrning

Vi stödjer och respekterar internationellt deklarerade mänskliga rättigheter och utgår från FNs vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter, som vi arbetar för att integrera i styrning och processer.

Vi arbetar aktivt för att våra medarbetare behandlas rättvist, jämställt och med respekt samt för att hantera mänskliga rättighetsrisker i våra affärer. Vi förväntar oss att våra leverantörer och affärspartners agerar på samma sätt mot sina medarbetare och de människor som påverkas av verksamheten. Detta tydliggörs i uppförandekoden och leverantörsuppförandekoden som innehåller Lantmännens syn på anti-korruption, arbetsmiljö och sociala villkor, inklusive föreningsfrihet, arbetstid, löner, tvångsarbete, barnarbete, diskriminering och förtryck.

Lantmännen arbetar för att etablera och implementera rutiner och system som fångar upp risker för mänskliga rättigheter genom vår värdekedja. Vi har valt att integrera riskscreening i befintliga interna processer och i vår koncerngemensamma Enterprise Risk Management process. Alla risker i koncernens affärer bedöms utifrån påverkan på människor och vi använder kriterierna i FNs vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter. Vi strävar efter att ha en aktuell kartläggning av våra betydande mänskliga rättighetsrisker och hantering av dessa. Läs mer på [sid 33, 41, 45, 53, 57, 66](#) samt 179-181.

Vår riskbedömning baseras bland annat på tillgängliga och oberoende internationella riskindex och omfattar såväl den egna verksamheten som leverantörsled, material, produkter och tjänster som affärspartners. Enligt dessa oberoende internationella riskindex har Ryssland, Ukraina samt Lettland identifierats som högriskländer vad gäller mänskliga rättigheter för vår egen verksamhet. Lantmännen har en del av sin livsmedelsverksamhet i de här länderna, men har inga indikationer på brott mot uppförandekoden vad gäller mänskliga rättigheter.

I vår leverantörskedja, exempelvis vid produktion av råvaror och material, finns risker för kränkningar av mänskliga rättigheter. Vi analyserar riskmaterial och leverantörer utifrån kodens områden och vid hög risk krävs särskild hantering, läs mer under Upphandling och varuför-sörjning på [sid 145-147](#).

För livsmedel finns särskilda krav på livsmedelssäkerhet



vid produktionen samt Lantmännens egen policy med kriterier för ansvarsfullt producerad mat. Kriterierna omfattar ursprung, säkerhet, högriskländer och material samt ingredienser och nutrition.

Vid förvärv ingår områden som mänskliga rättigheter, korruption och annan ekonomisk brottslighet i due diligenceprocessen.

En viktig faktor för att säkerställa ansvaret är kompetens och kapacitet inom Lantmännen att identifiera och hantera risker. Ansvar för att hantera risker ligger hos respektive affärsledning och stöttas av centrala funktioner med relevant expertis. Vi arbetar för att öka förståelse och kunskap om risker och Lantmännens ansvar i alla delar av verksamheten.

Medarbetare kan rapportera fall av överträdelser eller klagomål genom whistleblowingfunktionen. Läs mer på [sid 147](#). På grund av väsentligt skilda risker och en differentierad värdekedja har Lantmännen inte en koncerngemensam rutin och hantering av externt inkomna klagomål och gottgörelse.

Samhälle och produktansvar

Lantmännen ska bedriva ansvarsfulla affärer och erbjuda säkra och hälsosamma produkter. Vi kan välja att ställa högre krav på vår egen verksamhet än lokal lagstiftning när vi finner det lämpligt.

Styrning

Lantmännens produkter och tjänster ska vara av god kvalitet och säkra för användaren. Vi följer internationell standard inom livsmedel och foder för att skydda våra kunder, konsumenter och djur. Vårt ansvarstagande utgår från försiktighetsprincipen.

Vi arbetar systematiskt för att ständigt förbättra våra produkter och tjänster och för att utveckla och erbjuda hållbara lösningar till kunder, konsumenter och samarbetsparter. Vår forsknings- och utvecklingsverksamhet ska säkerställa en kunskaps- och kompetensnivå som ger oss möjlighet att vara konkurrenskraftiga.

Lantmännens gröna grodd på förpackningen är en garant för ansvarsfullt producerad mat. Vi skapar en mer hållbar livsmedelskonsumtion dels genom utveckling av produkter och sortiment och dels genom att sprida kunskap och inspiration. Inriktningen är livsmedel som främjar en god hälsa och välbefinnande. Vi utvecklar även livsmedel med särskilda, dokumenterade hälsoeffekter.

I Nutritions policyn samt Riktlinjer för Hälsa och nutrition finns kriterier för hur produkter kan bidra till god hälsa. Ökat innehåll av fullkorn, minskad mängd salt och socker samt minskat andel och användning av mättat fett är kriterier för hälsa.

För livsmedel finns särskilda krav på livsmedelssäkerhet i produktionen samt Lantmännens policy för ansvarsfullt producerad mat. Policyn omfattar ursprung, säkerhet, risker vid upphandling och varuförsörjning samt ingredienser och nutrition. Alla produkter ska vara spårbara enligt gällande lagstiftningskrav och branschstandard.

Vi följer regler och god sed för marknadsföring av våra produkter. All produktinformation och marknadsföring av Lantmännens produkter ska vara korrekt och följa gällande lagstiftning och andra riktlinjer. Mervärden i form av hälsofrämjande egenskaper eller miljömässiga fördelar kommuniceras endast när dessa är väldokumenterade och vetenskapligt belagda. Läs mer under Material, Ekologiskt utsäde och Ekologiskt foder. Läs mer på [sid 148, 151](#).

Vi gör löpande riskanalyser och har system för att vid behov identifiera och återkalla felaktiga produkter som kan innebära en risk för användaren. Produktavvikelser och reklamationärenden tas in via flera kundservice- och konsumentkontaktkanaler och hanteras enligt respektive

affärsverksamhets processer. För produkter som är kritiska i våra kunders verksamhet ska det finnas utarbetade leveransberedskapsplaner. I olika led i vår produktion uppstår avfall och restprodukter. Vi arbetar med att kartlägga, begränsa och öka cirkulering av avfall till annan användning, exempelvis till etanolproduktion och foder.

Våra distributörer, som många gånger är den part som konsumenter av Lantmännenprodukter möter på en marknad, ska följa vår Distributor Code of Conduct. Koden baseras på vår uppförandekod och på leverantörsuppförandekoden. Läs mer på [sid 67, 145-147](#).

Kunders och konsumenters hälsa och säkerhet

Andel produktionsvolym som tillverkats i anläggningar certifierade för livsmedelssäkerhet (FP5)

Resultat: Samtliga, 100 procent (100) av Lantmännens livsmedelsproducerande anläggningar är certifierade enligt internationell standard för livsmedelssäkerhet, antingen enligt ISO-standard eller enligt godkänd av Global Food Safety Initiative (GFSI) och revideras av tredje part.





Märkning av produkter

Typ av produktinformation som krävs, samt andel av produkter som berörs (GRI 417-1)

Resultat: Information om näringsinnehåll och ingående ingredienser finns på samtliga, 100 procent (100) av Lantmännens livsmedels- och foderprodukter. Vi strävar efter att märka ut ingrediensers ursprung, till exempel varifrån de huvudsakliga råvarorna kommer från. Utöver information på förpackningen finns möjlighet att ställa frågor om ursprung, näringsinnehåll och ingredienser till Lantmännens konsumentkontakt eller via webb. Ett visst arbete återstår med att lämna information om källsortering av förpackningen på konsumentförpackningar.

Hälsosamma prisvärda livsmedel

Definition: Ansvarsfullt producerade livsmedel som främjar god hälsa och välbefinnande.

Resultat och kommentar: Lantmännen bedriver forskning i framkant¹⁾ inom bland annat kostvanors, kolhydraters och fibrers hälsoeffekter. Vi arbetar för ökad kunskap och medvetenhet hos konsumenter om kost, hälsa och miljö genom att sprida information, ny kunskap och inspiration baserat på officiella rekommendationer och vetenskap.

¹⁾ Lantmännen gör betydande satsningar på forskning och utveckling. Hälsa och livsmedel är ett prioriterat område. Läs mer på [sid 27](#) och på lantmannen.se/forskning-och-innovation

Några exempel på vad vårt arbete resulterat i:

- Svenska bönor, bönepasta och mjöl med rotfrukter
- Utökat brödsortiment baserat på råg och fullkorn
- Stort frukostutbud med havre som huvudingrediens
- Många produkter med hälsomärkningar som det nordiska nyckelhålet, den finska hjärtsymbolen och det danska fullkornspartnerskapet
- Breddat sortiment för personer med celiaki
- Medverkan i nationella initiativ för minskat socker- och saltinnehåll i produkter
- Inspiration och samarbete med offentliga kunder för mer klimatsmart matlagning och nyttigare mellanmål
- Recept och inspiration om hälsosam mat, exempelvis på webb och i podcasten Matsamtalet
- Tidskriften Cerealier med forskningsnyheter om spannmål och hälsa för dem som i sitt arbete ger råd om mat och hälsa. Mer information finns på lantmannen.se/bramat

Lagefterlevnad på sociala och ekonomiska området

Icke-efterlevnad med lagar och regler inom det sociala och ekonomiska området (GRI 419-1)

Definition: Med betydande böter avses böter som till belopp eller på grund av överträdelsens art väsentligt kan påverka koncernens finanser eller rykte.

Resultat: Under 2019 har Lantmännen inte fått betydande böter eller sanktioner (0).

Redovisningsprinciper

Rapportens omfattning

Redovisningen omfattar kalenderår 2019, där inget annat anges. Redovisningen ges ut årligen och avser Lantmännenkoncernen, som redovisar per division eller affärsområde. Organisatoriska förändringar som genomförts under året påverkar inte 2019 års redovisning. Bolag/verksamheter som förvärvats under 2019 och som är med i den finansiella redovisningen omfattas av hållbarhetsredovisningen. Intresseföretag och joint ventures är inte inkluderade.

Redovisning per segment sker för relevanta nyckeltal, som koldioxidutsläpp, sjukfrånvaro och fördelning kvinnor/män.

Datainsamling

Insamling av data sker främst via LUPP, Lantmännens egenutvecklade rapporteringssystem. LUPP omfattar samtliga anläggningar och samlar in miljö- och energidata, produktionsdata som volymer, certifieringar och andra uppgifter om det affärsetiska compliance-programmet och arbetsvillkor.

Utsläpp från köpta transporter beräknas enligt modellen TRIM, som baseras på transportarbete i tonkm, inköpsbelopp i SEK och emissionsfaktorer.

Uppgifter om leverantörsuppföljning enligt leverantörsuppförandekoden kommer från Contract Management System (CMS) ett system för att hantera inköpsavtal och SPEND, ett egenutvecklat system för uppföljning av inköp.

HR-relaterade data kommer från HRs lönesystem och Nuviev. Arbetsolyckor, skador och incidenter rapporteras i arbetsmiljörapporteringssystemet IA, ett webbaserat system som tillhandahålls av AFA Försäkring, förutom Lantbruk som använder ett eget inrapporteringssystem varifrån data läggs in i Lantmännens arbetsmiljörapportering. Såväl medarbetare som entreprenörer och andra som arbetar i vår verksamhet omfattas av arbetsmiljöarbetet och olycksfallsrapportering. Dock ingår bara Lantmännens medarbetare i den externa rapporteringen.

Antal medarbetare som genomgått olika e-utbildningar hämtas direkt från e-utbildningsplattformen E-campus.

Uppgifter om lagefterlevnad hämtas från verksamheten via LUPP samt från avdelning Juridik och HR.

Definitioner och avgränsningar

Anläggning

Med "Anläggning" avses dels producerande anläggningar inom division Lantbruk, Energi, Livsmedel samt Lantmännen Agrovärme inom Lantmännen Fastigheter dels verkstäder inom maskinverksamheten i division Lantbruk och Swecon.

Arbetsolycka, tillbud, riskobservation och sjukfrånvaro

Arbetsrelaterade olyckor definieras som olycka som resulterar i minst en dags frånvaro efter att olycksfallet inträffat (färdolycksfall till och från arbetet ingår inte). Till allvarliga olyckor räknas olyckor med frånvaro.

Olycksfallsfrekvens definieras som antal olyckor per faktiskt arbetade arbetstimmar beräknat per miljon.

Tillbud definieras som en oönskad händelse som hade kunnat leda till ohälsa eller olycksfall.

Riskobservation definieras som en upptäckt risk som hade kunnat leda till ohälsa eller olycksfall.

Sjukfrånvaro är dagar som arbetstagaren är frånvarande från arbete på grund av sjukdom i procent av ordinarie arbetstid.

Olycksfalls-, tillbuds-, riskobservations- och sjukrapportering omfattar Lantmännenanställda inom varje division och land.

Konsulter och arbetsledda konsulter omfattas av uppföljning av arbetsmiljörelaterade incidenter men ingår inte i extern rapportering.

Certifikat, certifiering

Certifikat och certifieringar avser tredjepartscertifieringar som garanterar en viss hållbarhetsprestanda, till exempel palmolja enligt RSPO eller ekologiskt enligt KRAV. Livsmedelscertifieringar avser internationella standarder som ISO 22000 eller standarder i linje med Global Food Safety Initiative.

Energi

Energianvändning omfattar Lantmännens producerande anläggningar exklusive energianvändning i Lantmännen Fastigheters externt uthyrda lokaler, Lantmännen Agro Oy's franchisedrivna butiker, Lantmännen Maskins och Swecons verkstäder samt Lantmännens kontorsfastigheter och fjärrkyla (endast kyla till kontoret i Stockholm). Energianvändningen från de icke-inkluderade enheterna, har beräknats och omfattar cirka 5 procent av totala förbrukningen.

LPG är förkortning av Liquefied Petroleum Gas och avser flytande trycksatt gas, som propan eller gasol. I Sverige, Norge, Finland, Danmark, Storbritannien, Estland, Lettland, Belgien och Tyskland köper Lantmännen enbart ursprungsmärkt grön el, det vill säga från förnybara källor.

Lagefterlevnad

Beskriver lagefterlevnad och compliance relaterat till lagar, internationella deklARATIONER, konventioner eller överenskommelser, regional och lokal lagstiftning och regelverk inom miljö respektive socioekonomiska området. Icke-lagefterlevnad är en överträdelse som leder till administrativa eller juridiska påföljder som sanktioner, förelägganden och/eller betydande böter. Med betydande böter avses böter som till belopp överstiger 500 000 SEK eller på grund av överträdelsens art väsentligt kan påverka koncernens finanser eller rykte.

Leverantör

I rapporteringen ingår leverantörer med årlig inköpsvolym för rullande 12 månader (varor och tjänster både direkta som insatsvaror och indirekta) över 1 MSEK samt högriskleverantörer över 300 000 SEK. Cirka 90 procent av inköpsvolymen omfattas av rapporteringen (registrerad i Contract Management Systemet). Leverantörer från ägarled, myndigheter och branschföreningar ingår inte i uppföljningen och rapporteringen.

Godkänd leverantör definieras som att leverantören har leverantörsuppförandekoden i sitt avtal och har en godkänd självutvärdering och/eller tredjepartsgranskning/audit.

Likabehandling

Definition av likabehandling samt diskriminering utgår från Lantmännens uppförandekod och fall av diskriminering är inrapporterade ärenden, till HR, whistleblowing-funktion, närmaste chef eller juridisk instans, som bedömts som överträdelser.

Korruption

Som fall av korruption räknas bekräftade fall av korruption under det aktuella året, det vill säga rapporterade fall där utredning pågår.

Medarbetare

Till medarbetare räknas anställda på Lantmännen. Konsulter och arbetsledda konsulter ingår i olika grad i rapportering, se omfattning för respektive indikator. Merparten av Lantmännens medarbetare är tillsvidareanställda. Division Lantbruk använder säsongsanställda främst under sommaren och hösten. I uppgifter om antal medarbetare används medelantal.

Material

Lantmännen redovisar användningen av våra viktigaste råvaror: spannmål för produktion av livsmedel, foder och energi, mjöl, soja och palmolja, samtliga definierade som förnybara material. Förpackningsmaterial redovisas ej, data saknas.

Redovisade volymer spannmål omfattar invägt spannmål inklusive trindsäd (baljväxter) till division Lantbruk. Andra spannmålsflöden från till exempel trading eller import omfattas inte och utgör cirka 10 procent av omsatt spannmålsvolym. I mjöl ingår inköpt mjöl och annan spannmålsbaserad råvara i Cerealia och Unibake.

I volymer soja ingår användning inom foderproduktion, inte användning i livsmedel då andelen är obetydlig, mindre än 0,5 procent av den totala volymen soja.

I volymer palmolja ingår användning inom livsmedelsproduktion. Palmkärneexpeller, rester från pressade palmkärnor, som används för djurfoderproduktion ingår inte i mätbart mål och nyckeltal för certifierad palmolja men redovisas till volym.

Mänskliga rättigheter

Med mänskliga rättigheter avses internationellt deklarerade mänskliga rättigheter som FN:s allmänna förklaring om mänskliga rättigheter och ILO:s konventioner.

Utbildningar

Avser genomförda utbildningar, för tillsvidareanställda medarbetare inom Lantmännen, som registreras för uppföljning. Den obligatoriska utbildningen i Lantmännens uppförandekod ska genomföras senast tre månader efter anställningens början.

Vatten

Redovisning av vattenanvändning omfattar Lantmännens producerande anläggningar. Lantmännen Fastigheters externt uthyrda lokaler, Lantmännen Agro Oy's franchisedrivna butiker, Lantmännen Maskins verkstäder samt Lantmännens kontorsfastigheter ingår inte. Det finns brister i kvaliteten i data, såväl antal enheter som rapporterar in och specificering på vattenkällor. Dock är bedömningen att merparten av ospecificerade vattenkällor härrör från kommunal vattenförsörjning. Vatten används för etanolproduktionens processer, i bageriverksamheten som en ingrediens samt för rengöring. Total användning samt riskanalys för verksamhet i områden med vattenbrist redovisas.

Utsläpp till luft

Lantmännen redovisar direkta utsläpp av koldioxid. Redovisningen är i CO₂ ekvivalenter och där dataunderlag finns ingår samtliga växthusgaser. I vissa fall kan andra utsläpp än CO₂ saknas, exempelvis för tjänsteresor i scope 3. Utsläpp enligt WBCSD GHG Protocol i Scope 1 omfattar utsläpp från energianvändning i egna anläggningar och egna fordon. Indirekta utsläpp från elanvändning, kyla och fjärrvärme i producerande enheter redovisas i Scope 2.

I Scope 3 redovisas utsläpp från köpta transporter, tjänsteresor, samt produktionen av bränsle och el. Utsläpp från odling av spannmål och andra råvaror ingår inte i redovisningen.

I Scope 2, utsläppen från elanvändning, ingår inte Lantmännen Fastigheters externt uthyrda lokaler, Lantmännen Agro Oy's franchisedrivna butiker, Lantmännen Maskins och Swecons verkstäder samt Lantmännens kontorsfastigheter och fjärrkyla. Data saknas då systematisk inrapportering inte är implementerad. Utsläpp från de icke-inkluderade enheterna, har uppskattats och uppgår till cirka 5 procent av totala utsläppen. För inköpt el och värme redovisas utsläpp både med så kallad marknadsbaserad och platsbaserad metod. Det senare innebär att utsläpp från inköpt el och värme beräknas med medelvärde för det aktuella nätet oberoende om det finns ursprungsgarantier. Från 2017 har ny beräkningsmetod med andra omräkningsfaktorer för utsläpp från elanvändning använts med konsekvens att tidigare basåret 2009 får ett något högre beräknat värde för utsläpp. Emissionsfaktorer för el i Sverige tas från Hagainitiativet som baseras på IEA. För ursprungsmärkt el tas faktorer från produktspecificationen. För länder i Norden beräknas utsläpp baserat på nordisk residual-el, uppgifter tas från svenska Energimarknadsinspektionen och för el i andra länder beräknas emissioner utifrån nationell elmix, uppgifter från Association of Issuing Bodies. Emissionsfaktorer för fjärrvärme tas från Energiföretagen, Norsk Fjernvarme, Finnish energy eller respektive värmeleverantör.

Energianvändning 2015 har justerats från tidigare redovisning på grund av felräkning vid integration av Vaasan. Läs mer på [sid 149-150](#).

I Scope 3 kategorin tjänsteresor ingår affärsresor med flyg och tåg i Norden samt hyrbil i Sverige bokade via resebyrå. För affärsresor med flyg och tåg är rapportering 1 dec 2018-30 nov 2019. Resor och hyrbil i Norden bokade utanför resebyråer, samtliga buss, båt och taxiresor samt flyg- och tågresor samt hyrbil i länder utanför Norden ingår inte, data saknas. Affärsresor som inte ingår uppskattas uppgå till 20 procent. Utsläpp från tjänstebilar omfattar hela Lantmännen utom verksamheter i USA och Australien. Servicebilar ingår i scope för tjänsteresor. Utsläpp från servicebilar ska till kommande år adderas till scope 1. Utsläpp från resor i tjänsten med privat bil ingår ej. Tjänsteresors utsläpp beräknas på uppgifter från leverantören, det vill säga resebolag, billeasingbolags rapporter om körda kilometer och faktisk bränsleförbrukning samt emissionsfaktor för bränsle enligt EU-standard och biltillverkarens uppgifter om utsläpp per bilmodell.

I mål för utsläpp från köpta transporter ingår lastbilar och övriga transporter som till exempel sjötransport. Beräkningarna bygger på bästa tillgängliga data där schablonberäkningar i vissa fall använts. Rapporteringen baseras på internt registrerat transportarbete tonkilometer samt schablonberäknade uppgifter.

För emissionsfaktorer (per tonkilometer) används faktisk bränsleförbrukning från transportörer, samt beräknade värden från NTM, Nätverket för Transporter och Miljö. Vid beräkning av nyckeltal CO₂e/MSEK omsättning ingår omsättning för motsvarande enheter som inkluderas i beräkning av utsläppsdata. Omsättning från de icke-inkluderade enheterna, har uppskattats och uppgår till cirka 20 procent, vilket uppskattas utgöra 10 procent av totala utsläppen.

GRI-index

Lantmännen redovisar sedan flera år enligt Global Reporting Initiatives riktlinjer, inklusive de branschspecifika riktlinjer som finns framtagna för livsmedelssektorn (GRI Food Processing sector supplement). För 2019 års redovisning tillämpar vi GRI:s riktlinjer Standarder på nivå Core, version 2016 där inget annat anges. Mer om GRI på globalreporting.org

Nedanstående korsreferensindex anger de obligatoriska och valda GRI-indikatorer som ingår i Lantmännens hållbarhetsredovisning 2019, samt var informationen finns redovisad. För vissa indikatorer lämnas redovisning och/eller kommentar direkt i indestabellen. Index innehåller även referenser FN Global Compacts principer eftersom Lantmännens hållbarhetsredovisning utgör vår Communication on Progress till FN Global Compact samt till FN:s hållbarhetsmål.

Läshänvisningarna pekar Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning 2019.

Agenda 2030 och de globala målen

2015 undertecknade världens länder Agenda 2030, FN:s 17 övergripande mål för hållbar utveckling. För att nå målen krävs ett gemensamt arbete på internationell, nationell och lokal nivå. Alla företag och verksamheter uppmuntras att implementera hållbarhetsmålen i sin strategi och rapportering.

Lantmännen stödjer Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling, och har analyserat vad de innebär för Lantmännens verksamhet och affärer. Fem av målen är direkt kopplade till Lantmännens uppdrag och affär, se nedan. På kommande sidor finns referenser till målen för olika hållbarhetsfrågor som Lantmännen arbetar med.



- 2** Ingen hunger
- 7** Hållbar energi för alla
- 12** Hållbar konsumtion och produktion
- 13** Bekämpa klimatförändringen
- 15** Ekosystem och biologisk mångfald

GRI Innehållsindex Standards på nivå Core med tillägg för Livsmedelssektorn

GENERELLA UPPLYSNINGAR					
Uppllysning	Beskrivning	Kommentar	Sida	FN Global Compact princip	Agenda 2030
Organisationsprofil					
102-1	Organisationens namn	Lantmännen ekonomisk förening			
102-2	Verksamhet, märken, produkter och tjänster		sid 2, 6, 20-21		
102-3	Huvudkontorets lokalisering	Stockholm			
102-4	Länder där verksamheten bedrivs		sid 4, not 4, not 6		
102-5	Ägarstruktur och företagsform		sid 61		
102-6	Marknader som organisationen är verksam på		sid 4, 18, 33-57 för respektive division och affär		
102-7	Organisationens storlek		sid 4-5, not 4, not 6		
102-8	Information om medarbetare och andra som arbetar för organisationen		sid 29-30, 69, 152-153, not 6	Princip 4	12
102-9	Leverantörskedja		sid 145-147, 158		12
102-10	Väsentliga förändringar gällande organisation och leverantörskedja		not 33		
102-11	Försiktighetsprincipen	För kemikalierelaterade frågor, liksom det interna miljö- och arbetsmiljöarbetet tillämpas försiktighetsprincipen	sid 66-68, 179-181	Princip 7	12 13 15
102-12	Externa initiativ om hållbarhet som organisationen stödjer		sid 28, 142	Princip 1 och 8	
102-13	Medlemskap i organisationer		sid 28	Princip 1 och 8	

GENERELLA UPPLYSNINGAR forts.

Uppllysning	Beskrivning	Kommentar	Sida	FN Global Compact princip	Agenda 2030
Strategi					
102-14	Uttalande från ledande beslutsfattare		sid 10-13, 141	CEO Statement	
Etik och integritet					
102-16	Värderingar, principer och etiska riktlinjer		sid 66-68, 144	Princip 1-10	
Styrning					
102-18	Styrning		sid 20-23, 142-144, 172-173		
Intressentengagemang					
102-40	Lista över intressentgrupper		sid 28, 142	Princip 8	
102-41	Kollektivavtal	Inom Lantmännen tillämpas flera olika kollektivavtal för tjänstemän och arbetare. I Sverige omfattas 99 procent av de anställda av kollektivavtal. Totalt för koncernen omfattas cirka 73 procent av medarbetarna.		Princip 3	12
102-42	Identifiering och urval av intressenter		sid 28, 142		
102-43	Förhållningssätt till intressentengagemang	Ingen särskild dialog har genomförts för hållbarhetsredovisningen.	28, 142-143		12
102-44	Viktiga frågor som lyfts		sid 142-143		
Redovisningsparametrar					
102-45	Enheter som ingår i koncernredovisning		not 46 , sid 157		
102-46	Process för att definiera redovisningens innehåll och avgränsning		sid 142-143		
102-47	Lista över väsentliga hållbarhetsfrågor		sid 143		
102-48	Förändringar av information lämnad i tidigare redovisning	Eventuella förändringar kommenteras för respektive nyckeltal.	sid 157		
102-49	Förändringar i redovisningen avseende väsentliga frågor	GRI 201-1 redovisas inte enligt GRI från och med 2019.	sid 157		
102-50	Redovisningsperiod	Helår 2019.			
102-51	Datum för publicering av senaste redovisningen	Februari 2019.			
102-52	Redovisningscykel	Årlig.			
102-53	Kontaktperson för redovisningen	Claes Johansson, hållbarhetschef Lantmännen.	sid 142		
102-54	Rapportering i enlighet med GRI:s Standarder	Redovisningen upprättad enligt GRI Standarder på nivå Core.			
102-55	GRI index	Se detta index.			
102-56	Extern bestyrkande		sid 163		

VÄSENTLIGA FRÅGOR, AVGRÄNSNING, STYRNING OCH INDIKATORER					
Upplysning	Beskrivning	Avsteg och förklaring	Sida	FN Global Compact princip	Agenda 2030
Ekonomiskt resultat - Omfattar Lantmännens egen verksamhet, leverantörer, kunder, ägare och samhälle				Princip 7-9	
103-1-103-3	Hållbarhetsstyrning	Tidigare redovisning av skapat och levererat ekonomiskt värde 201-1 redovisas inte enligt GRI. För Lantmännens värdeskapande och fördelning, se hänvisningar på sid 145.	sid 16-17, 22, 144-145		
201-2	Finansiell påverkan samt andra risker och möjligheter för organisationen kopplat till klimatförändringar	Kvantifiering av påverkan och risker; data saknas.	sid 20-21, 24-26, 66, 179-182		7 12 13 15
FP Upphandlingsrutiner - Omfattar Lantmännens egen verksamhet samt leverantörer				Princip 1-10	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 66-67, 144-146		
G4-FP1	Andel inköpt volym från leverantörer som uppfyller organisationens inköpspolicy		sid 66-67, 146		12 15
G4-FP2	Andel inköpt volym som uppfyller internationellt erkänd standard för ansvarsfull produktion		sid 146-147		12 15
Antikorruption - Omfattar Lantmännens egen verksamhet samt leverantörer och andra affärspartners				Princip 10	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 66-68, 144, 147, 180-181		
205-2	Kommunikation och utbildning i policyer avseende antikorruption	Redovisar inte per anställningsform då det inte registreras och utbildningen är obligatorisk. Redovisar inte fördelning på regioner, data saknas. Redovisar inte affärspartners, de signerar Leverantörsuppförandekoden och detta redovisas under FP1. Samtliga, 100 % styrelseledamöter tar del av och utbildas i uppförandekod och policyer om antikorruption.	sid 147		12
205-3	Korruptionsincidenter och vidtagna åtgärder		sid 147		12
Material - Omfattar Lantmännens egen verksamhet				Princip 7-9	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 144, 148		
301-1	Materialanvändning	Förpackningsmaterial redovisas inte, data saknas.	sid 148		2 7 12 13 15
Energi - Omfattar Lantmännens egen verksamhet				Princip 7-9	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 26, 144, 148, 180-181		
302-1	Energianvändning inom organisationen (fördelat på förnybara och icke förnybara energislag)	Avsteg för kyla samt energi från Fastigheters externt uthyrda lokaler, Maskins och Swecons verkstäder och våra kontor. Data saknas.	sid 148-149		7 13
Utsläpp till luft - Omfattar Lantmännens egen verksamhet och leverantörer				Princip 7-9	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 22, 24-26, 144, 148, 180-181		
305-1	Direkta utsläpp av växthusgaser, scope 1	Avsteg för kyla samt energi från Fastigheters externt uthyrda lokaler, Maskins och Swecons verkstäder och våra kontor. Data saknas.	sid 149-150		13
305-2	Indirekta utsläpp av växthusgaser, scope 2	Avsteg se ovan.			13
305-3	Andra indirekta utsläpp av växthusgaser, scope 3	För omfattning och avsteg se Redovisningsprinciper. Justering av utfall 2018 för utsläpp från transporter.	sid 149-150		13
305-4	Utsläppsintensitet: Koldioxidutsläpp i relation till förädlingsvärde och omsättning	Se ovan. Beskrivning av effektivitetsmått, se Redovisningsprinciper i Hållbarhetsredovisning.	sid 22, 26, 149-150		13

VÄSENTLIGA FRÅGOR, AVGRÄNSNING, STYRNING OCH INDIKATORER					
Upplysning	Beskrivning	Avsteg och förklaring	Sida	FN Global Compact princip	Agenda 2030
Egen fråga Produkter och tjänster - Omfattar Lantmännens egen verksamhet och ägare				Princip 7-9	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 148		
Egen indikator	Kadmium i fosforgödsel		sid 151		12 13 15
Egen indikator	Behandling av utsäde (andel biologiskt, termiskt och obehandlat respektive kemiskt behandlat utsäde)		sid 151		12 13 15
Egen indikator	Andel ekologiskt utsäde		sid 151		12 13 15
Egen indikator	Andel ekologiskt foder		sid 151		12 13 15
Lagefterlevnad - miljöområdet - Omfattar Lantmännens egen verksamhet				Princip 7-9	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 68, 144, 148, 181		
307-1	Monetärt värde av betydande böter samt totalt antal icke-monetära sanktioner till följd av brott mot miljölagstiftning och bestämmelser		sid 151		12 13 15
Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet - Omfattar Lantmännens egen verksamhet (version 2018)				Princip 1-2	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 30, 69, 144, 152		
403-9	Arbetsrelaterade skador och olyckor	Avsteg för nyckeltal för förlorade dagar, data saknas.	sid 30, 153, 180		12
Mångfald och likabehandling - Omfattar Lantmännens egen verksamhet				Princip 1-2, 6	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 29, 69, 144, 152		
405-1	Sammansättning av styrelse och ledning samt fördelning av anställda avseende kön, åldersgrupp, minoritetsgrupptillhörighet och andra mångfaldsindikatorer	Avsteg för fördelning utifrån medarbetarkategorier, data saknas samt avsteg för minoritetstillhörighet eller andra mångfaldsindikatorer, olagligt att registrera.	sid 29, 153, 180		
Riskbedömning mänskliga rättigheter - Omfattar Lantmännens egen verksamhet, samt leverantörer, kunder samt konsumenter				Princip 1-6, 10	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning	Ingen indikator.	sid 144-145, 154, 181		12
Egen fråga Hälsosamma och prisvärda livsmedel - Omfattar Lantmännens egen verksamhet, samt leverantörer, kunder samt konsumenter				Princip 1-2, 7-8	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning	Ingen indikator.	sid 23, 155-156, 180		12 15
Kunders och konsumenters hälsa och säkerhet - Omfattar Lantmännens egen verksamhet, samt leverantörer, kunder samt konsumenter				Princip 1-2, 10	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 23, 144, 155, 181		
FP5	Andel produktionsvolym som tillverkats i anläggningar certifierade för livsmedelssäkerhet	Redovisar inte volym; data saknas. Redovisar andel anläggningar.	sid 155		2 12
Marknadsföring och märkning - Omfattar Lantmännens egen verksamhet				Princip 1-2, 7-8.	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 144, 155		
417-1	Typ av produktinformation som krävs, samt andel av produkter som berörs	Redovisar inte andel för märkning av ingående råvarors ursprung; data saknas.	sid 156		2 12
Efterlevnad på sociala och ekonomiska området - Omfattar Lantmännens egen verksamhet				Princip 1-10	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 144, 155, 180-181		
419-1	Betydande böter och antal icke-monetära sanktioner för brott mot gällande lagar och bestämmelser		sid 156		12

Revisorns rapport över översiktlig granskning av Lantmännen ekonomisk förenings hållbarhetsredovisning samt yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Till Lantmännen ekonomisk förening, org.nr 769605-2856

Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i Lantmännen ekonomisk förening att översiktligt granska Lantmännen ekonomisk förenings hållbarhetsredovisning för år 2019. Företaget har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning till de områden som hänvisas till i GRI index på sidorna 159–162, varav den lagstadgade hållbarhetsrapporten definieras på sidan 68.

Styrelsens och företagsledningens ansvar

Det är styrelsen och företagsledningen som har ansvaret för att upprätta hållbarhetsredovisningen inklusive den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med tillämpliga kriterier respektive årsredovisningslagen. Kriterierna framgår på sidan 157–158 i hållbarhetsredovisningen, och utgörs av de delar av ramverket för hållbarhetsredovisning utgivet av GRI (Global Reporting Initiative) som är tillämpliga för hållbarhetsredovisningen, samt av företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper. Detta ansvar innefattar även den interna kontroll som bedöms nödvändig för att upprätta en hållbarhetsredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller misstag.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala en slutsats om hållbarhetsredovisningen grundad på vår översiktliga granskning och lämna ett yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten. Vårt uppdrag är begränsat till informationen i detta dokument, och den historiska information som redovisas och omfattar således inte framtidsorienterade uppgifter.

Vi har utfört vår översiktliga granskning i enlighet med ISAE 3000 Andra bestyrkandeuppdrag än revisioner och översiktliga granskningar av historisk finansiell information. En översiktlig granskning består av att göra förfrågningar, i första hand till personer som är ansvariga för upprättandet av hållbarhetsredovisningen, att utföra analytisk granskning och att vidta andra översiktliga granskningsåtgärder. Vi har utfört vår granskning avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten i enlighet med FARs rekommendation RevR 12 Revisorns yttrande om den lagstadgade hållbarhetsrapporten. En översiktlig granskning och en granskning enligt RevR 12 har en annan inriktning och en betydligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i övrigt har.

Revisionsföretaget tillämpar ISQC 1 (International Standard on Quality Control) och har därmed ett allsidigt system för kvalitetskontroll vilket innefattar dokumenterade riktlinjer och rutiner avseende efterlevnad av yrkesetiska krav, standarder för yrkesutövningen och tillämpliga krav i lagar och andra författningar. Vi är oberoende i förhållande till Lantmännen ekonomisk förening enligt god revisorssed i Sverige och har i övrigt fullgjort vårt yrkesetiska ansvar enligt dessa krav.

De granskningsåtgärder som vidtas vid en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 gör det inte möjligt för oss att skaffa oss en sådan säkerhet att vi blir medvetna om alla viktiga omständigheter som skulle kunna ha blivit identifierade om en revision utförts. Den uttalade slutsatsen grundad på en översiktlig granskning och granskning enligt RevR 12 har därför inte den säkerhet som en uttalad slutsats grundad på en revision har.

Vår granskning av hållbarhetsredovisningen utgår från de av styrelsen och företagsledningen valda kriterier, som definieras ovan. Vi anser att dessa kriterier är lämpliga för upprättande av hållbarhetsredovisningen.

Vi anser att de bevis som vi skaffat under vår granskning är tillräckliga och ändamålsenliga i syfte att ge oss grund för våra uttalanden nedan.

Uttalanden

Grundat på vår översiktliga granskning har det inte kommit fram några omständigheter som ger oss anledning att anse att hållbarhetsredovisningen inte, i allt väsentligt, är upprättad i enlighet med de ovan av styrelsen och företagsledningen angivna kriterierna.

En lagstadgad hållbarhetsrapport har upprättats.

Stockholm den 19 februari 2020

Ernst & Young AB



Anders Kriström
Auktoriserad revisor



Charlotte Söderlund
Auktoriserad revisor



Föreningsstyrningsrapport 2019

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. Under 2019 tog Svensk Kooperation fram en kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag. Koden har ännu inte antagits av Lantmännens stämma, men fungerar som inspiration i arbetet med föreningsstyrningsrapporten. Lantmännens styrelse och verkställande ledning strävar efter att företaget på bästa sätt ska möta de krav på öppenhet och information som medlemmar, anställda och andra intressenter ställer på företaget.

Medlemmar

Koncernens moderföretag är Lantmännen ek för, ett kooperativt företag som vid utgången av 2019 hade 19 690 medlemmar som ägare.

Medlem i Lantmännen kan vara direktanslutna medlemmar och Lokalföreningar. Till direktmedlem antas fysisk eller juridisk person som bedriver verksamhet i Sverige. Medlemmarna i föreningen, ska enligt föreningens stadgar bedriva lantbruk, livsmedelsproduktion eller ha som huvudsaklig verksamhet att sälja tjänster till lantbruket, till exempel maskinstationer. Medlemmarna har möjlighet att vid distriktsstämma och olika medlemsmöten uttrycka sina åsikter till styrelse och ledning, bland annat genom motioner och skrivelser. Under 2019 påbörjades tillämpningen av ett stämmobeslut 2018 som innebär att medlemmen ska ha en genomsnittligt insatsgrundande omsättning på 10 000 SEK per år under den senaste femårsperioden. Det har

tidigare funnits regler för minimiomsättning men nu har stämman satt en gräns för minimiomsättningen.

Insatskapital och rösträtt

Varje medlem i föreningen har en röst oberoende av omsättningens eller 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 beräkningen av 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. Av det totala insatskapitalet på 2 959 MSEK är 1 373 MSEK inbetalt och 1 586 MSEK har emitterats från utdelningsbart kapital i föreningen. Det totala egna kapitalet i föreningen uppgår till 14 303 MSEK.

Aktiviteter under medlemsåret 2019



JAN

FEB

MAR



APR

MAJ

JUN



JUL

AUG

SEP



OKT

NOV

DEC

6 feb Bokslutskommuniké
21 feb Förtroenderåd
21 feb Årsredovisning
11-22 mar Distriktsstämmor

8 maj Föreningsstämma
9 maj Konstituerande förtroenderåd
29 maj Tertialrapport T1
Maj Utbildning förtroendevalda

Sommarträffar
Distriktens möten

2-3 okt Förtroenderåd
3 okt Tertialrapport T2
28-29 nov Distriktsstyrelsekonferens
Okt-nov Regionala valberedningsupptakter
Höstmöten i distrikten

Föreningsstämma

Föreningsstämman är Lantmännens högsta beslutande organ. Stämman består av representanter för medlemmarna, fullmäktige, som väljs vid föreningens distriktsstämmor. Distrikten är bas för medlemmarnas roll som ägare i föreningen. Fullmäktigemandat fördelas utifrån ett delningstal i relation till antalet medlemmar i distriktet. Ordförande i distriktsstyrelsen är alltid fullmäktige. I det fall distriktet bara har ett fullmäktigemandat kan distriktets vice ordförande vara medföljande på stämman, dock utan rösträtt. Antalet fullmäktige får inte understiga 101, och varje fullmäktig 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, val samt fastställande av ersättning till styrelse, revisorer och övriga förtroendevalda.

Föreningsstämman 2019

Ordinarie föreningsstämma hölls den 8 maj i Stockholm. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Mandattiden gick ut för Ulf Gundemark, Per Lindahl, Johan Mattsson, Gunilla Aschan, Henrik Wahlberg och Hans Wallemyr. Stämman beslutade att styrelsen för Lantmännen ek för ska bestå av nio stämموvalda ledamöter. Vid stämman omvaldes Per Lindahl, Johan Mattsson, Gunilla Aschan, Henrik Wahlberg och Hans Wallemyr. Till nya ledamöter valdes Johan Bygge och Per Wijkander. Per Wijkander valdes på ett år. Dessa efterträdde Ulf Gundemark, som avsåg sig omval, och Kerstin Arnemo avgick på egen begäran under oktober 2018. Revisorerna utses för ett år i taget. Till förtroendevalda revisorer omvaldes Gustav Jansson och Maude Fyrenius. Till ny förtroendevald revisor valdes

Jimmy Grinsvall att efterträda Anders Åbyhammar, som avsåg sig omval. Till auktoriserad revisor i föreningen omvaldes 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 2020 års ordinarie stämma.

Föreningsstämman beslutade om insatsutdelning med totalt 213 MSEK att fördelas på såväl inbetalt som emitterat insatskapital. Stämman beslutade vidare om en insatsemission på 250 MSEK. Utöver insatsutdelning och insatsemission, beslutade stämman, på förslag från styrelsen om att utbetala återbäring och efterlikvid om 156 MSEK.

Stämman beslutade även om en utdelning på förlagsandelar med 13 MSEK.

Totalt antal utsedda fullmäktige var 101 personer, 101 fullmäktige och suppleanter var närvarande vid stämman. Alla tjänstgörande styrelseledamöter och alla valda revisorer var närvarande vid stämman.

Förtroenderåd

Till föreningen finns ett förtroenderåd knutet. I förtroenderådet ingår styrelseordföranden i distriktet. Koncernstyrelsen medverkar på förtroenderådets möten. De fem medlemmässigt största distrikten har rätt att utse två personer. Utöver dessa kan koncernstyrelsen 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 2019

Till ledamöter i förtroenderådet har styrelsen, utöver de obligatoriska ledamöterna enligt ovan, utsett en representant för lokalföreningarna, de förtroendevalda revisorerna samt valberedningens ordförande. Förtroenderådet har haft tre protokollförda möten under året.



Per Lindahl, styrelseordförande Lantmännen



Magnus Kagevik, chef Lantmännen Energi

Valberedning

Valberedningens uppgift är att förbereda och lämna förslag till beslut om val av ledamöter till koncernstyrelsen och revisorer samt arvoden och ersättningar till dessa, samt lämna förslag till arvode och ersättningar till övriga förtroendevalda. Valberedningen ska enligt Lantmännens stadgar bestå av 7-9 ledamöter och väljs av ordinarie föreningsstämma. Valberedningen utser inom sig ordförande.

Valberedningen gör en bedömning huruvida styrelsen är ändamålsenligt sammansatt vad gäller samlad 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. Eventuell nyrekrytering till styrelsen sker utifrån en av valberedningen framtagen kompetensprofil. Valberedningen har under året arbetat med mångfald och jämställdhetsfrågor med bland annat Lantmännens jämställdhets och mångfaldspolicy som utgångspunkt.

Valberedning 2019

Under 2019 har valberedningen bestått av nio personer; Kjell Eriksson, ordförande, samt Marie-Louise Åhsell, Göran Brynell, Inge Erlandsson, Gunilla Carlsson, Leif Karlsson, Anders Rickardsson, Michael Hübsch och Kristina Glantz Nilsson.

Stämman beslutade att valberedningen även för det kommande året ska bestå av nio personer. Samtliga ledamöter omvaldes. Vid konstituerande möte efter stämman omvaldes Kjell Eriksson till ordförande och Göran Brynell till vice ordförande.

Ägarrelationer 2019

Avdelningen för Ägarrelationer har under året haft åtta medarbetare; sex medlemsansvariga, redaktören för tidskriften Grodden och medlemschefen. Kostnaden för avdelningen och dess samtliga verksamhetsområden uppgick 2019 till cirka 30,9 MSEK (31,2). Kostnaden för de 20 distrikten uppgick till 9,3 MSEK varav fasta arvoden



beslutade av föreningsstämman 3,9 MSEK, 42 procent och rörliga arvoden, 2,4 MSEK, 26 procent.

Resterande 3,0 MSEK, 32 procent avser kostnader för distriktens olika aktiviteter och resor. Kostnaden för föreningsstämman, som också ingår i avdelningens ansvarsområde uppgick till cirka 3,0 MSEK. Övriga aktiviteter som hanteras av avdelningen är bland annat utbildning av förtroendevalda, förtroenderåd, distriktsstyrelsekonferens, stämموvalberedning och ägartidningen Grodden.

Under året sjosattes projektet med Lantmännenambasadorer, riktat till yngre företagare. Avdelningen har också haft huvudansvaret för kommunikation med de medlemmar som ej längre uppfyller föreningens krav på omsättning.

Styrelse

Styrelsens övergripande uppgift är att för medlemmarnas räkning förvalta föreningens angelägenheter så att medlemmarnas ekonomiska intressen tillgodoses på bästa möjliga sätt. Styrelsen ska säkerställa att företagets syfte och strategier utgår från medlemmarnas mening. Styrelsen ansvarar för föreningens organisation och förvaltningen av föreningens angelägenheter samt för att kontrollen av bokföringen, medelsförvaltningen och ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande. Styrelsen beslutar om koncernens övergripande mål, strategiska planer och väsentliga policyer samt övervakar att dessa följs och uppdateras. Styrelsen beslutar även om förvärv, avyttringar och större investeringar samt godkänner årsredovisning och delårsrapporter. Till styrelsens uppgifter hör även att utöva tillsyn över vd och att fortlöpande utvärdera koncernledningen. Styrelsen ska se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av föreningens verksamhet och ekonomiska ställning, att den externa informationen präglas av öppenhet och saklighet, att det finns tillfredsställande kontroll av att lagar och regler efterlevs och att erforderliga etiska riktlinjer fastställs.

Arbetet i styrelsen styrs av en arbetsordning som bland annat reglerar arbetsfördelning och ansvar mellan styrelsen, ordföranden och vd. Arbetsordningen uppdateras och



Förtroenderådet på studiebesök i Kimstad

Deltagare i styrelsemöten 2019

	5 feb	20 feb	25 apr	8 maj	28 maj	12 jun	18-19 jun	28 aug	2 okt	21 nov	12-13 dec
				KS ¹⁾		Extra styrelsemöte					
Per Lindahl	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gunilla Aschan	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tommy Brunsårn	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Johan Bygge ²⁾	-	-	-	●	●	●	●	●	●	●	●
Ove Gustafsson	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○
Ulf Gundemark ³⁾	●	●	●	-	-	-	-	-	-	-	-
Pär-Johan Lööf	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sonat Burman-Olsson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Johan Mattsson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Henrik Wahlberg	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hans Wallemyr	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tomas Welander	○	○	●	●	●	●	●	●	●	●	○
Per Wijkander ²⁾	-	-	-	●	●	●	●	●	●	●	●

● Deltagit ○ Ej deltagit

¹⁾ Konstituerande styrelsemöte. ²⁾ Valdes in (nyval) vid årsstämman 2019. ³⁾ Avböjde omval i samband med föreningsstämman 2019.

fastställs årligen vid det konstituerande styrelsemötet. Styrelsen i Lantmännen ska enligt 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 är rådgivande till styrelsen och har inte någon beslutsrätt. Ledamöter i utskotten utses av styrelsen vid det konstituerande styrelsemötet.

Styrelsens arbete under 2019

Vid den ordinarie föreningsstämma den 8 maj 2019 valdes nio ledamöter samt anmäldes tre representanter för medarbetarna. Chefen för den koncerngemensamma enheten Juridik & Compliance är styrelsens sekreterare. Koncernchefen är föredragande vid styrelsemöten. Ingen av de stämموvalda styrelseledamöterna

har anställningsliknande förhållande med Lantmännen. Till ordförande har styrelsen utsett Per Lindahl, och till vice ordförande Hans Wallemyr. Styrelsens sammansättning framgår av presentationen, se ➔ sid 174-175.

Under året har styrelsen haft 11 sammanträden, varav två per telefon. Av tabellen framgår styrelseledamöternas närvaro vid mötena. Vid 2 möten har föreningens samtliga revisorer deltagit. Styrelsen tar även en aktiv del i medverkan vid distriktsstämmor, höstmöten, förtroenderåd med mera.

Revisionsutskottet

Revisionsutskottet har till uppgift att vara styrelsens 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 Hans Wallemyr, ordförande, Gunilla Aschan och Johan Mattsson. Efter föreningsstämman 2019 var utskottets sammansättning oförändrad. Chefen för Lantmännens internrevision är sekreterare i revisionsutskottet. 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 3 protokollförda möten. Av tabellen nedan framgår ledamöternas närvaro.

Revisionsutskottet, deltagande och möten 2019

	4 feb	27 maj	1 okt
Hans Wallemyr (ordförande)	●	●	●
Gunilla Aschan	●	○	●
Johan Mattsson	●	●	●

● Deltagit ○ Ej deltagit

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 Per Lindahl, ordförande, Sonat Burman-Olsson och Ulf Gundemark med vd Per Olof Nyman som föredragande. Efter föreningsstämman 2019 ersattes Ulf Gundemark av Johan Bygge. 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 5 protokollförda möten under året. Av tabellen nedan framgår ledamöternas närvaro vid mötena.

Ersättningsutskottet, deltagande och möten 2019

	7 feb	3 jun	3 jul	30 sep	3 dec
Per Lindahl (ordförande)	●	●	●	●	●
Sonat Burman - Olsson	●	●	●	●	●
Ulf Gundemark	●	-	-	-	-
Johan Bygge ¹⁾	-	●	●	●	●

● Deltagit ○ Ej deltagit ¹⁾Valdes in (nyval) vid årsstämman 2019.

Ägarutskottet

Ägarutskottet har till uppgift att vara beredningsorgan i medlemsrelaterade frågor och medlemsorganisation i koncernen. Ägarutskottets arbete syftar till att säkerställa att arbetet med medlemsfrågor och demokratiska processer hanteras i enlighet med föreningslag och stadgar. Vidare syftar arbetet till att utveckling av stadgar, organisation och förhållandet till förtroendevalda och medlemmar sker på ett sådant sätt att verksamheten präglas av transparens och över tiden anpassas till förändringar i samhälle och affärsliv.

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Ove Gustafsson, ordförande, och Henrik Wahlberg. Efter föreningsstämman 2019 bestod utskottet av Ove Gustafsson, Henrik Wahlberg och Per Wijkander. Vid mötena deltar även chefen för den koncerngemensamma enheten Juridik & Compliance. Koncernens medlemschef är sekreterare i utskottet. Ledamöterna utses för ett år i taget. Förutom att protokoll från ägarutskottets möten distribueras till styrelsen, rapporterar alla viktiga frågor muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde. Utskottet har haft 6 protokollförda möten under året. Av tabellen nedan framgår ledamöternas närvaro vid mötena.



Ägarutskottet, deltagande och möten 2019

	1 feb	1 apr	21 maj	16 aug	16 sep	7 nov
Ove Gustafsson	●	●	●	●	○	○
Henrik Wahlberg	●	●	●	●	●	●
Per Wijkander ¹⁾	-	-	●	●	●	●

● Deltagit ○ Ej deltagit ¹⁾ Valdes in (nyval) vid årsstämman 2019.

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 176-177. Koncernledningen sammanträder som regel cirka 10 gånger per år samt vid behov.

Internrevision

Internrevisionen är en, i förhållande till övriga koncernen, oberoende instans, 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 dels genom revisionsutskottet och dels direkt 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 2019 har Internrevision identifierat övergripande risker i koncernen, utfört granskningar både inom divisionerna och i de gemensamma funktionerna, samt upprättat en internrevisionsplan för 2020. 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 Ernst & Young AB. Förtroendevalda revisorer är Maude Fyrenius, Gustav Jansson och Jimmy Grinsvall.

Utöver den legala revisionen lägger de förtroendevalda revisorerna särskild vikt vid granskningen av verksamheterna ur medlems- och verksamhetssynpunkt. De rapporterar kort om verksamheten vid föreningsstämman, samt återkommande till Förtroenderådet, styrelse och revisionsutskott. De förtroendevalda revisorerna och de auktoriserade revisorerna träffar koncernstyrelsen två gånger per år utan ledningens närvaro.



Styrelsens rapport om intern kontroll avseende finansiell rapportering

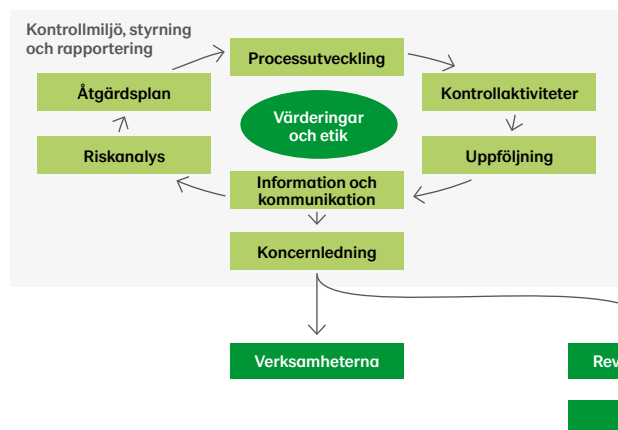
Styrelsen har det övergripande ansvaret för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen, därmed har en skriftlig arbetsordning fastställts vilken klargör styrelsens ansvar och reglerar inbördes arbetsfördelning inom styrelsen och dess utskott. Ett revisionsutskott finns som löpande 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.

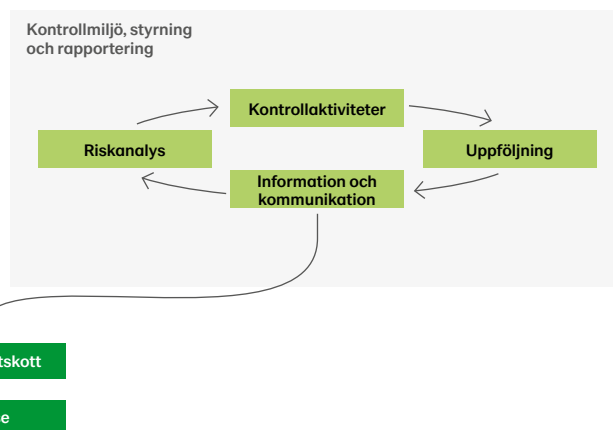
Internkontroll avseende den finansiella rapporteringen involverar koncernens styrelse, revisionsutskottet, vd, ledning och övriga medarbetare. Den interna kontrollens övergripande syfte är att skydda ägarnas kapital och intressen i föreningen.

Under 2019 har arbetet med intern kontroll involverats i ett större projekt gällande att förbättra standardprocesserna inom ekonomi och finans hos Lantmännen. Målet med projektet är att skapa enhetliga och effektivare processer med förbättrad intern kontroll.

Förebyggande internkontroll



Internrevision



Beskrivning av de viktigaste inslagen inom internkontrollen:

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen och innefattar de värderingar och den etik som Lantmännen-koncernen 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 stödande policyer 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 styrelsen årligt fastställda revisionsplanen.

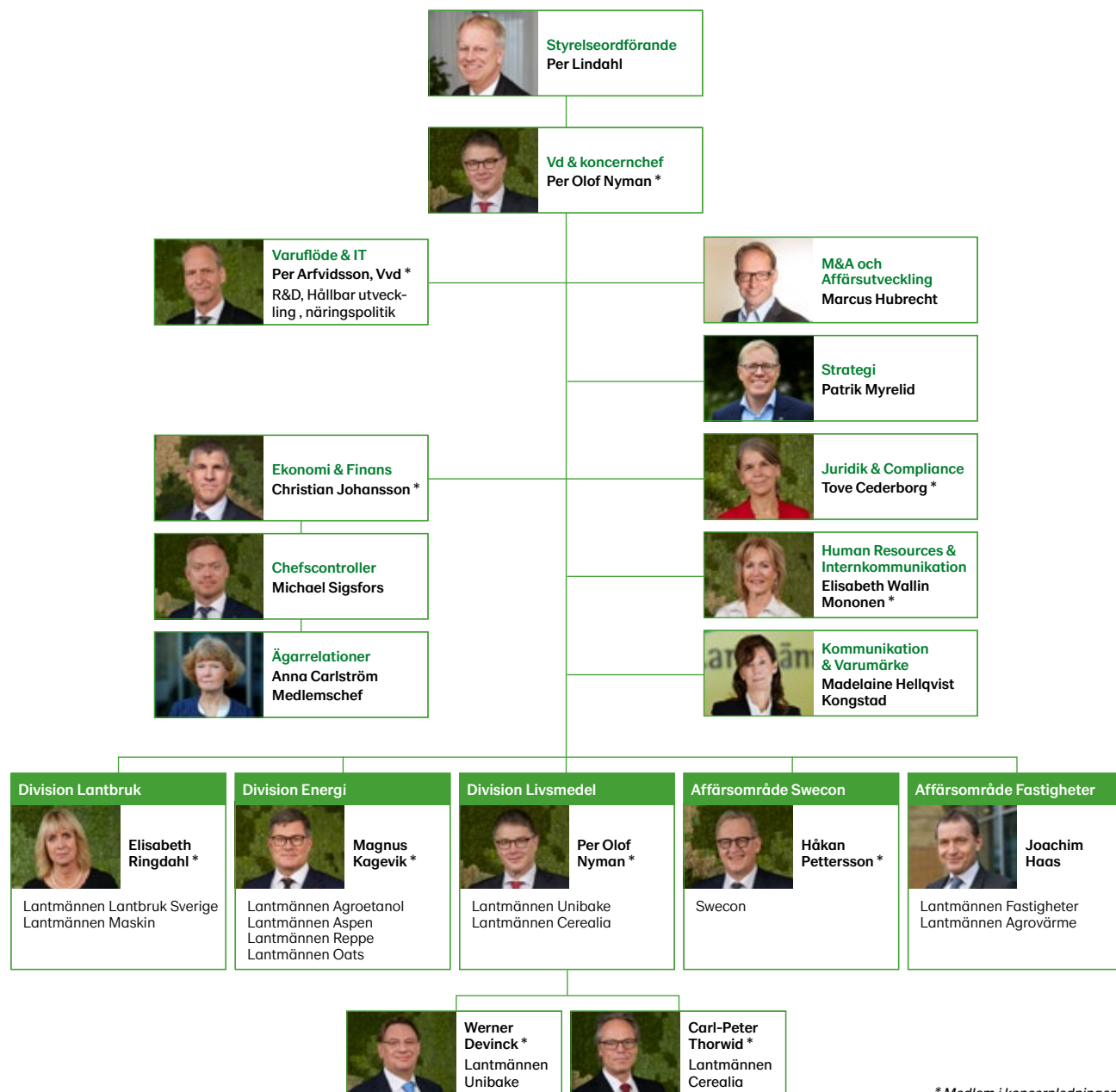
Internrevision rapporterar väsentliga iakttagelser och förbättringsförslag till koncernens styrelse, revisionsutskott samt till den operativa verksamheten.

Information och kommunikation sker bland annat genom Lantmännens Ekonomihandbok där rapporterings- och redovisningsmanualer finns samt övriga riktlinjer för den finansiella rapporteringen. Utöver detta finns policyer för viktiga områden som definierar ansvar och befogenheter samt riktlinjer för tillvägagångssätt. Policyer 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.

Organisation och struktur

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. Lantmännens verksamheter är strukturerade i tre divisioner och två affärsområden.



* Medlem i koncernledningen

Våra gemensamma funktioner

Lantmännens koncerngemensamma funktioner har uppdraget att driva sina respektive sakfrågor och stödja koncernledning och divisioner i koncerngemensamma frågor. De koncerngemensamma funktionerna ansvarar för att sätta upp ett regelverk och att dessa regler följs. Det operativa ansvaret ligger på respektive division och affärsområde.

Ekonomi & Finans

Ekonomi och Finans hanterar koncernens ekonomiska och finansiella styrning och rapportering. Innefattar enheter för controlling, strategi, finans, risk management samt skatt. Ägarrelationer ingår organisatoriskt i funktionen och ansvarar för Lantmännens medlemskommunikation. Avdelningen arbetar med samordning och stöd till förtroendevalda i distriktsstyrelser, valberedningar samt kommunikation mellan förtroendevalda och medlemmar.

R&D – Forskning och Utveckling

Driver Lantmännens strategiska arbete med forskning, innovation och tidig affärsutveckling. Avdelningen administrerar även Lantmännens Forskningsstiftelse som finansierar forskning inom livsmedel, lantbruk, energi och gröna material.

HR & Internkommunikation

Bistår i arbetet med Lantmännens tillgång till rätt kompetens och ledarskap för att koncernen ska kunna nå sina affärsmål. Det innefattar att ansvara, driva, utveckla och implementera policyer, processer och verktyg för rekrytering, jämställdhet & mångfald, kompetens- och ledarutveckling, samt arbetsmiljö och hälsa. Avdelningen har även huvudansvaret för koncernens arbetsrätt, arbetsgivarfrågor samt kompensations- & belöningsfrågor. Ansvarar också för intern kommunikation och interna kommunikationskanaler såsom Inside, medarbetartidning.

Hållbar utveckling

Utvecklar strategier och stödjer Lantmännens affärsverksamheter med kompetens inom hållbar utveckling för att skydda och stärka Lantmännens varumärke samt bidra till affärsnytta på både kort och lång sikt. Avdelningen har det övergripande ansvaret för Lantmännens uppförandekod.

Juridik & Compliance

Bistår Lantmännens verksamheter med juridisk rådgivning via egna eller externa jurister och hanterar alla juridiska frågor relaterade till förvärv och avyttringar, immateriella rättigheter, tvister och större affärsförhandlingar. Till avdelningen hör också Lantmännens compliancefunktion som stöttar och underlättar implementering, uppföljning och efterlevnad av antikorrupsions- och konkurrenslagstiftning samt Dataskyddsförordningen GDPR. I avdelningen ingår koncernstyrelsens sekretariat.

Kommunikation & Varumärke

Arbetar med att bygga och utveckla Lantmännens varumärke och därmed stärka koncernens konkurrenskraft och stödja affärsmålen. Ansvarar för varumärke, marknadskommunikation och extern kommunikation, medieträning, PR samt samhälls- och mediekontakter och sociala medier. Arbetar löpande med utveckling av digitala kanaler samt omvärlds-, marknads-, kund- och konsumentförståelse.

IT

Utvecklar, förvaltar och säkerställer drift av stabila och kostnadseffektiva IT-lösningar. Driver projekt inom digitalisering för att stärka koncernens konkurrenskraft och stödja affärsmålen i linje med beslutade strategier.

Varuflöde

Initierar, driver och stödjer förändringsprocesser inom hela Lantmännens varuflöde. Avdelningen arbetar bland annat med inköp av koncerngemensamma produkter och tjänster, varuflödesutveckling mellan olika Lantmännen-bolag samt projekt- och förändringsledning inom produktion, planering, logistik och inköp, för att fortsatt utveckla kostnadsledarskap i sina branscher.

M&A och Affärsutveckling

M&A står för "Mergers & Acquisitions" vilket betyder samgåenden och förvärv, men inkluderar även avyttringar. M&A stödjer koncernens olika verksamheter med att identifiera och genomföra aktiviteter inom området, samt affärsutvecklingsprojekt.

Näringspolitik

Bevakar, analyserar och har aktiv dialog i politiska processer i Sverige och EU som kan påverka förutsättningarna för Lantmännens affärer och strategier. Arbetet sker i samverkan med andra funktioner och bolag inom Lantmännen, men också i hög utsträckning med externa parter såsom branschorganisationer och andra företag.



Tomas Welander, Johan Bygge, Johan Mattsson, Gunilla Aschan, Per Lindahl

Styrelse

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 7 maj 2020.

Innehav av emissionsinsatser redovisas i SEK per den 31 december 2019. Innehav av förlagsandelar redovisas per den 28 januari 2020.

Per Lindahl *Ordförande*

Kristianstad
Född: 1964
Ledamot sedan 2011
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling med potatis och spannmål, slakt-kycklinguppfödning, äggproduktion, mekanisk verkstad.
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Viking Malt Aktiebolag och Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA).
Emissionsinsatser: 2 674 734 SEK*
Förlagsandelar: 300 000 SEK*

Hans Wallemyr *Vice ordförande*

Falköping
Född: 1956
Ledamot sedan 2007
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse.
Utbildning: Jordbruksutbildning och ekonomiutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Vindkraft, växtodling med potatis, skog, uppfödning och utbildning av hopp- och dressyrhästar
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Källeberg Vind AB. Styrelseledamot i Scandbio AB och Åsle Vind AB.
Emissionsinsatser: 517 848 SEK*

Gunilla Aschan

Linköping
Född: 1960
Ledamot sedan 2015
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet
Utbildning: Agronomekonom, Sveriges lantbruksuniversitet Uppsala (SLU)
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Skog, växtodling, nötkött
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Landshypotek Bank AB, Fyrklövern ekonomi och juridik AB och i Ellen Key's stiftelse Strand.
Emissionsinsatser: 40 084 SEK*
Förlagsandelar: 300 000 SEK*

Sonat Burman-Olsson

Lidingö
Född: 1958
Ledamot sedan 2018
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilekonom, Executive MBA, Strategic Man Oxford & Harvard
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i PostNord AB, NESTE Corporation och Lindab International AB.

Johan Bygge

Lidingö
Född: 1956
Ledamot sedan 2019
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag samt Industrial Advisor i EQT
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i PSM Ltd. Styrelseledamot och vice styrelseordförande i Nobina AB (publ), styrelseledamot i AP3 samt styrelseledamot i Getinge AB.
Förlagsandelar: 250 000 SEK

Johan Mattsson

Skåne Tranås
Född: 1960
Ledamot sedan 2015
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet.
Utbildning: Civilekonom
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Båretofta AB, Swed-pig AB samt i Handelsbankens Skog och Lantbruksstyrelse, styrelseledamot i Handelsbankens Regionbanksstyrelse Sydöstra Sverige, AB Marsvinsholms Gärd, Viking Malt AB och Raja Gärd AB.
Emissionsinsatser: 605 154 SEK
Förlagsandelar: 5 000 000 SEK*

* Tillsammans med närstående, alternativt genom hel- eller delägda bolag.



Sonat Burman-Olsson, Hans Wallemyr, Per Wijkander, Henrik Wahlberg, Pär-Johan Löf, Tommy Brunsärn

Henrik Wahlberg

Soukolöjörvi, Övertorneå kommun
 Född: 1967
 Ledamot sedan 2017
 Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet
Utbildning: Flygtekniker, lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Mjök, nötkött
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Övertorneå Energi Försäljning AB, Sparbanken Nord, Övertorneå Energi AB och Luttugården AB.
Emissionsinsatser: 231 868 SEK*

Per Wijkander

Upplands-Bro
 Född: 1977
 Ledamot sedan 2019
 Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet, Beirat HaGe Kiel
Utbildning: Agronomekonom, Sveriges lantbruksuniversitet Uppsala (SLU)
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i 4 Tunmland AB, Hätunaholm AB, Hätunaholm H.T.H. AB och Häbo Häradsallmänning, Styrelsesuppleant i Westerås Skogsbyrå AB, Egendoms konsulterna i Stockholm AB och Hätuna HTH Holding AB, Revisorssuppleant i Maskinringen Mälardalen, ek för.
Emissionsinsatser: 2 063 566 SEK*
Förlagsandelar: 1 500 000 SEK

Arbetsgagarrepresentanter

Tommy Brunsärn

Södertälje
 Född: 1959
 Ledamot sedan 2007
 Arbetsgagarrepresentant för Unionen
Huvudsysselsättning: Lead Buyer MRO/Capex

Pär-Johan Löf

Uppsala
 Född: 1966
 Ledamot sedan 2013
 Arbetsgagarrepresentant för Akademikerförbundet
Utbildning: Agronom, Sveriges Lantbruksuniversitet Uppsala (SLU)
Huvudsysselsättning: Innovation Project Manager Lantmännen R&D
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Naturbutiken på Öland AB, Ideella föreningen Odling i Balans med firma Odling i Balans och i Stiftelsen jordbruks- och miljöteknisk forskning (SJMF).
Förlagsandelar: 100 000 SEK

Tomas Welander

Göteborg
 Född: 1961
 Ledamot sedan 2012
 Arbetsgagarrepresentant för IF Metall
Huvudsysselsättning: Servicetekniker Swecon
Övriga uppdrag: Arbetsgagarrepresentant i Swecon Anläggningmaskiner AB.

Styrelsens sekreterare

Tove Cederborg

Chefsjurist
 Född: 1964
 Anställd: 2011
Utbildning: Jur kand, Lunds Universitet 1992
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Pensionsstiftelsen Grodden AB.

Revisorer

Förtroendevalda

Maude Fyrenius

Lärbro
 Född: 1973
 Revisor i Lantmännen sedan 2014
Utbildning: Agrotekniker
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Rådgivning och kompetensutveckling Länsstyrelsen Gotland
Produktion: Växtodling, lamm och nötköttsproduktion, naturvård
Emissionsinsatser: 54 533 SEK*

Gustav Jansson

Enköping
 Född: 1967
 Revisor i Lantmännen sedan 2012
Utbildning: Agronom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Redovisningskonsult
Produktion: Växtodling, skog
Emissionsinsatser: 777 487 SEK

Jimmy Grinsvall

Sätla
 Född: 1974
 Revisor i Lantmännen sedan 2019
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Nötköttsproduktion, växtodling och skog
Emissionsinsatser: 198 376 SEK

Auktoriserad revisor

Anders Kriström

Ernst & Young AB, Stockholm
 Född: 1974
 Revisor sedan 1999
 Revisor i Lantmännen sedan 2015
Övriga uppdrag: Adecco, Canal Digital, HL Display, Stanley Security

* Tillsammans med närstående, alternativt genom hel- eller delägda bolag.



Carl-Peter Thorwid, Elisabeth Wallin Mononen, Håkan Pettersson, Per Arvidsson, Tove Cederborg

Koncernledning

Innehav av förlagsandelar redovisas per den 28 januari 2020.

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef, Chef division Livsmedel
Född: 1956

Anställd: 2008

Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Linköpings Tekniska Högskola.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Svensk Kooperation ek för, Hauptgenossenschaft Nord AG, och HK Scan Oyj.

Förlagsandelar: 4 000 000 SEK

Per Arvidsson

Vice vd, Varuflöde, Näringspolitik, IT, Digital affärsutveckling, Hållbar utveckling samt Forskning och Utveckling

Född: 1962

Anställd: 2011

Utbildning: Civilingenjör Maskin, Industriell org. & Logistik, Chalmers Tekniska Högskola.

Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Sweden Food Arena. Styrelseledamot i Foodhills AB och Lunds universitet.

Förlagsandelar: 2 000 000 SEK

Werner Devinck

Chef Lantmännen Unibake

Född: 1958

Anställd: 2013

Utbildning: Nationalekonom, University of Leuven, Belgien.

Christian Johansson

Ekonomi- och finansdirektör sedan februari 2020 *

Född: 1963

Anställd: 2020

Utbildning: Civilekonom, Stockholms universitet,

INSEAD (Fontainebleau, Frankrike)

Styrelseuppdrag: Ledamot i Handelshögskolans råd vid

Göteborgs universitet

* Ulf Zenk, ekonomi- och finansdirektör t.o.m 4 okt. 2019.

Michael Sigfors t.f. ekonomi- och finansdirektör, okt. 2019

- 3 feb. 2020.

Magnus Kagevik

Chef division Energi

Född: 1967

Anställd: 2018

Utbildning: Civilingenjör Maskinteknik

Linköpings Tekniska Högskola.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i PEMA Sweden AB,

Viking Malt Oy, Scandbio AB och SPBI Service AB.

Förlagsandelar: 2 000 000 SEK

Håkan Pettersson

Chef affärsområde Swecon

Född: 1956

Anställd: 2002

Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Tekniska

Högskolan Linköping.

Förlagsandelar: 200 000 SEK



Werner Devinck, Elisabeth Ringdahl, Per Olof Nyman, Magnus Kagevik, Christian Johansson

Elisabeth Ringdahl

Chef division Lantbruk
 Född: 1965
 Anställd: 2015
 Utbildning: Civilekonom, Uppsala universitet.
 Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Rezekne JSC.
 Styrelseledamot i ThermoSeed Global, i Scandagra Group AB, Lantmännen BioAgri AB, NötCenter Viken AB och Scandagra Polska Spoz.
 Förlagsandelar: 500 000 SEK

Carl-Peter Thorwid

Chef Lantmännen Cerealia
 Född: 1964
 Anställd: 2016
 Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Tekniska Högskolan Linköping
 Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Livsmedelsföretagen samt styrelsesuppleant i HKScan Oyj.
 Förlagsandelar: 400 000 SEK

Elisabeth Wallin Mononen

HR-direktör
 Född: 1959
 Anställd: 2005
 Utbildning: Jur.kand., Lunds universitet, MBA, University of Illinois at Chicago.
 Styrelseuppdrag: Styrelsesuppleant i Hagabergs Mekaniska Aktieföretag.

Tove Cederborg

Chefsjurist, Group General Counsel
 Född: 1964
 Anställd: 2011
 Utbildning: Jur kand, Lunds Universitet.
 Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Pensionsstiftelsen Grodden.
 Förlagsandelar: 300 000 SEK

Översikt och fakta

- 179 Risker och riskhantering
- 183 Koncernens tioårsöversikt
- 185 Så läser du resultaträkningen
- 186 Så läser du balansräkningen
- 187 Så läser du kassaflödesanalysen
- 188 Ordlista
- 189 Adresser

Risker och riskhantering

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. En risk kan vara felaktig hantering, händelser eller beslut som påverkar Lantmännens affärs mål. 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. Varje år genomförs en Enterprise Risk Management-process med alla affärsenheter. Då identifieras och värderas risker och åtgärder etableras.

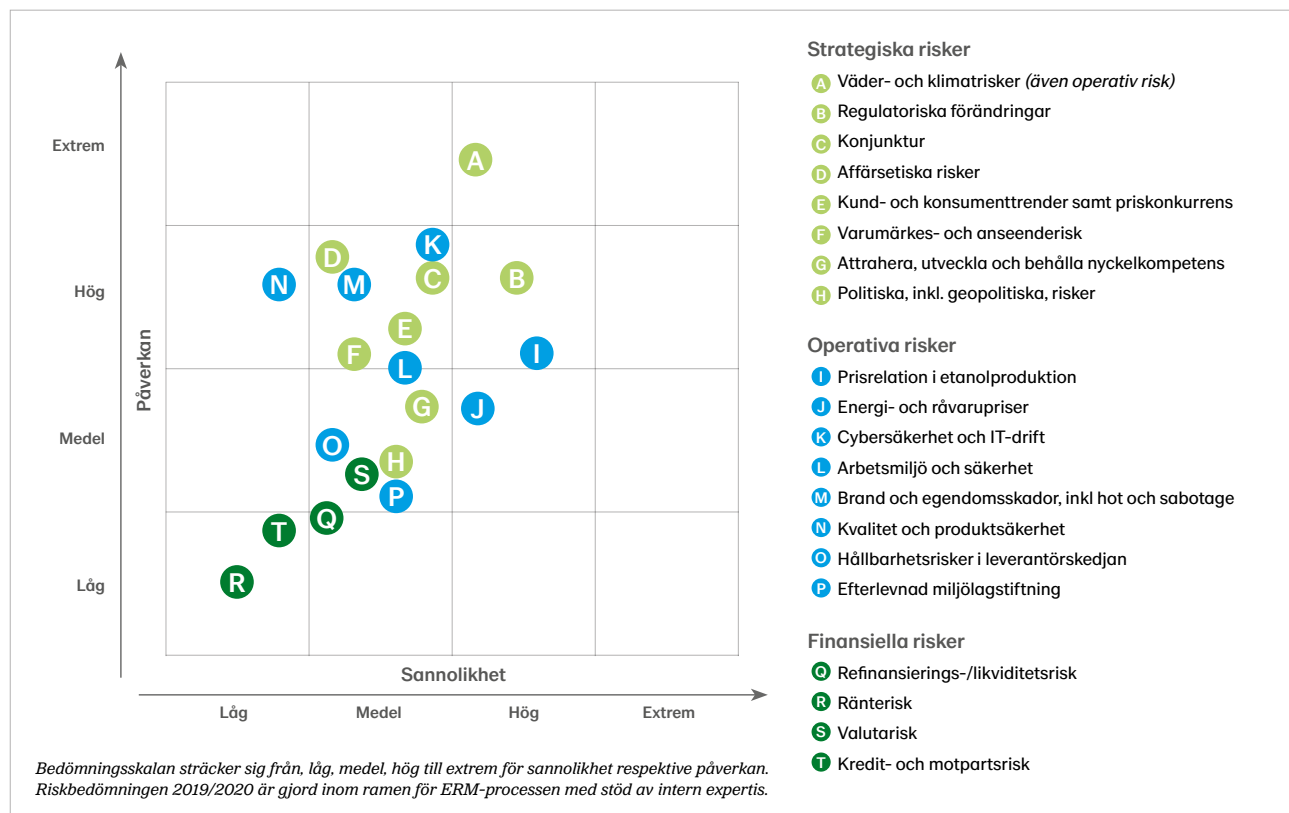
De strategiska riskerna är kopplade till affärsutveckling, långsiktig planering samt Lantmännens varumärke. Strategiska risker hanteras främst i samband med det årliga strategiarbetet.

Operativa risker är en del av Lantmännens dagliga verksamhet, till exempel handhavandefel, efterlevnad av lagar och förordningar samt finansiell rapportering och intern kontroll.

Den operativa riskhanteringen utgår från ett antal centrala riskpolicyer, vår uppförandekod och våra interna processer och rutiner.

Lantmännen är exponerat för *finansiella risker* som kan medföra fluktuationer i resultat, kassaflöde och balansräkningens poster. Riskhanteringen beskrivs i Lantmännens finanspolicy, koncernens övergripande styrdokument för finansiella risker. Avrapportering kring den finansiella statusen och följsamhet mot finanspolicyn rapporteras regelbundet till koncernledning och styrelse. Finansiella risker bedöms och hanteras utifrån fastställda finans- och riskpolicyer.

Lantmännens riskanalys



Strategiska risker

De strategiska riskerna är kopplade till affärsutveckling, långsiktig planering samt Lantmännens varumärke. De viktigaste strategiska riskerna handlar om anpassning av verksamheten till konjunkturförändringar och ändamålsenlig affärsutveckling samt att leva upp till Lantmännens varumärkeslöfte.

Väder- och klimatrisker

Riskenivå¹⁾ ● Medel sannolikhet ● Extrem påverkan

Klimatförändringar, med mer extrema väderförhållanden som torka och kraftig nederbörd och ökat tryck från skadegörare, påverkar odlingsförhållanden och lönsamheten i affärerna i spannmålsvärdekedjan. Väder kan få stor påverkan på enskilda skördesäsonger och ge obalans i tillgång och efterfrågan.

Riskhantering: Klimatförändringar kräver utveckling av odlingstekniker, sortförädling och geografisk anpassning. Väderpåverkan kräver t ex beredskap för spannmålshandel, ökad torkkapacitet i spannmålshanteringen, produktionsstörningar och för leveransstörningar av känsliga råvaror.

Utfall 2019: Nytt klimatmål för primärproduktionen beslutades. Klimatanpassning samt minskning av påverkan är i fokus i forskningsverksamhet, växtförädling och rådgivning. Förbättringar i infrastrukturen för spannmålshandling. Kontinuerlig uppdatering av riskmandat för riskspridning i spannmålsaffären.

Regulatoriska förändringar

Riskenivå¹⁾ ● Hög sannolikhet ● Hög påverkan

Lagar, regelverk och styrmedel för växtskyddsmedel, växtförädling, produktion av biodrivmedel, användning av drivmedel samt miljöregelverk för lantbruket kan påverka produktion och lönsamhet. EUs hittills negativa syn på grödbaserade biodrivmedel utgör en risk vad gäller nya regelverk. Oklarheter och oförutsägbarhet kring Brexit utgör en direkt och indirekt risk för Lantmännens verksamheter kopplade till Storbritannien. Förändrade lagar och regelverk kan medföra begränsningar eller högre krav på Lantmännens verksamheter som delvis är tillståndspliktiga.

Riskhantering: Respektive division och affär bevakar ändringar och anpassar sin verksamhet, t ex har Unibake drivit ett förberedande projekt inför Brexit.

Utfall 2019: Ingen ny reglering eller tillsyn har ensamt sådan vikt att den påverkat koncernens intjäning eller resultat. 2019 antogs EUs Förnybartdirektiv II för 2021-2030 som är av betydelse för bland annat Agroetanol och skapar goda affärsmöjligheter.

Konjunktur

Riskenivå¹⁾ ● Medel sannolikhet ● Hög påverkan

Affärsverksamheterna kan påverkas av förändringar i konjunktur och efterfrågan eller av Lantmännens relativa konkurrenskraft. Priskonkurrens är stark. En konjunkturförändring påverkar även kunders köpkraft och köpmönster.

Riskhantering: Lantmännen övervakar konjunkturläget och anpassar kostnadsläget därefter. Åtgärdsplaner finns för större förändringar i efterfrågan. Vi minimerar och motverkar priskonkurrens genom att arbeta med pris, mix och innovation samt genom varumärkesbyggande.

Utfall 2019: Portföljstrategiskt har affärsverksamheternas geografiska avtryck breddats med förvärv av finska Raisios nötfoderaffär samt ThermoSeed Global.

Affärsetiska risker

Riskenivå¹⁾ ● Medel sannolikhet ● Hög påverkan

Lantmännen verkar i länder och branscher med varierande exponering för korruption och konkurrensrättslig problematik.

Riskhantering: Affärsetik ingår i uppförandekoden, därtill finns policyer och ett affärsetiskt complianceprogram. Årligen genomförs riskanalys, riktade aktiviteter för att hantera riskområden samt systematisk uppföljning och rapportering.

Utfall 2019: Utbildning rörande mutor/korruption och konkurrensrätt genomfördes. Riskbedömningar och integritetskontroller var en del av verksamheten.

Kund- och konsumenttrender samt priskonkurrens

Riskenivå¹⁾ ● Medel sannolikhet ● Hög påverkan

Ändrade kund- och konsumentbeteenden skapar möjligheter och risker. Marknaden påverkas av omvärldstrender och konkurrentaktiviteter.

Riskhantering: Lantmännen identifierar marknadens krav och kundernas önskemål och utvecklar relevanta tjänster och produkter.

Utfall 2019: Marknadens krav på ansvarsfulla och hållbara produkter och tjänster ökar. Lantmännen utvecklar tjänster och erbjudanden men kraven ökar på utvecklingstakt, innehållshöjd och investeringsnivåer, i synnerhet vad gäller hållbarhet. Fortsatt arbete med omvärlds- och insiktsanalyser för att förstå hur vi kan leda utvecklingen.

Varumärkes- och anseenderisk

Riskenivå¹⁾ ● Medel sannolikhet ● Hög påverkan

Lantmännens varumärke kan påverkas negativt om verksamheten inte bedrivs långsiktigt hållbart, inte följer lagstiftning och regelverk, eller inte lever upp till Lantmännens varumärkeslöfte. En varumärkesrisk är att konkurrens inom hållbarhets- och ansvarspositionen ökar kraftigt.

Riskhantering: Lantmännen arbetar med att minska negativ påverkan på människa och miljö. Vi ställer krav på råvaror, leverantörer, produkter och tjänster samt arbetar med intressentdialoger och transparent redovisning.

Utfall 2019: Varumärket fortsätter att stärka sin position och därmed ökar det immateriella värdet.

Attrahera, utveckla och behålla nyckelkompetens

Riskenivå¹⁾ ● Medel sannolikhet ● Medel påverkan

Brist på ledarskap och kompetens kan leda till att Lantmännen inte kan genomföra strategier, utveckla affärer och nå uppsatta affärsmål.

Riskhantering: Lantmännen driver ett systematiskt och strategiskt arbete med fokus på ledar- och kompetensförsörjning, och stärker arbetsgivarvarumärket gentemot nuvarande och potentiella medarbetare.

Utfall 2019: Flera globala utvecklingsprogram har under året genomförts för medarbetare och ledare. Arbetet med talangidentifiering och ersättningsplanering har fortsatt. Satsningar har gjorts på Lantmännens arbetsgivarvarumärke och ett traineeprogram har genomförts.

Politiska, inkl. geopolitiska, risker

Riskenivå¹⁾ ● Låg sannolikhet ● Medel påverkan

Oklarheter och oförutsägbarhet kring Brexit utgör en direkt och indirekt risk för verksamheter kopplade till Storbritannien. Politisk instabilitet i vissa medlemsstater i EU och Östeuropa samt ny EU-kommission och nytt Europaparlament kan påverka våra förutsättningar på kort och lång sikt. Global instabilitet vad gäller internationell handel och handelsavtal, mycket till följd av USAs agerande, påverkar i hög grad handeln med jordbruksprodukter. Situationen präglas av osäkerhet samt plötsliga och stora svängningar i handelspolitiken. EU och det sydamerikanska handelsblocket Mercosur har antagit ett utkast till ett handelsavtal som kan leda till ökad import av billiga jordbruksprodukter till EU. Processen innan ett eventuellt slutligt antagande är politiskt känslig, komplicerad och kan ta flera år.

Riskhantering: Utvecklingen följs och analyseras löpande för att anpassa verksamheten efter ändrade förutsättningar.

¹⁾ Riskbedömningen 2019/2020 är gjord inom ramen för ERM-processen med stöd av intern expertis.

Operativa risker

Operativa risker är en del av den dagliga verksamheten så som handhavandefel, efterlevnad av lagar och förordningar, finansiell rapportering och intern kontroll. Flera operativa risker kan påverkas och är ofta reglerade med policyer, riktlinjer och instruktioner för att ge en enhetlig och effektiv säkerhet. Ett stort antal av riskerna är hanterade med försäkringar.

Prisrelation i etanolproduktion

Riskenivå¹⁾ ● Hög sannolikhet ● Hög påverkan

Etanolfabrikens i Norrköping rörelseresultat beror i hög grad på relationen mellan priser på spannmål, foder och etanol samt politiska beslut som EU:s tullregler.

Riskhantering: Kontinuerlig prissäkring av spannmål, etanol, och foder (rapsmjöl). Möjligheten att prissäkra etanol varierar men har förbättrats genom ökad likviditet på terminsmarknaden. Ett omfattande utvecklingsarbete bedrivs inom etanolaffären för att bredda råvarubasen och produktbudet vilket leder till minskat beroende av prisrelationen mellan etanol och spannmål.

Utfall 2019: EU-kommissionens förslag till reviderat Förnybart direktiv (RED 2) begränsar andelen grödbaserade biodrivmedel som kan rapporteras till EU för att nå nationella mål och EU-mål för andelen förnybart i energisektorn till 2030.

Energi- och råvarupriser

Riskenivå¹⁾ ● Medel sannolikhet ● Medel påverkan

Lantmännens konsumtion av el och gas utgör en stor risk då prisutvecklingen är relativt volatil. Råvaror utgör en betydande del av Lantmännens kostnader. Prisfluktuationerna bedöms öka på grund av stor efterfrågan på råvaror och begränsad möjlighet att utöka markanvändningen för odling globalt samt ökad osäkerhet i skördeutfall på grund av klimatförändringar.

Riskhantering: Prissänkning av el och gas i en fallande trappa upp till 36 månader beroende på förutsättningar, genom aktiv förvaltning i terminsmarknaderna både för att över tid få lägsta möjliga pris och öka förutsägbarheten.

Utfall 2019: Riskpolicyen har reviderats enligt uppsatt årsschema. Samtliga råvaror har säkrats enligt gällande regelverk och policyer. Råvarurisksystemet Larma utvecklas kontinuerligt efter verksamhetens behov.

Cybersäkerhet och IT-drift

Riskenivå¹⁾ ● Medel sannolikhet ● Hög påverkan

Trenden i vår omvärld med en ökad cyberbrottslighet är tydlig och något även Lantmännen behöver förhålla sig till. Incitamenten är ofta finansiellt drivna vilket innebär att välmående företag är intressanta mål för angrepp. Lantmännen ser detta och prioriterar arbetet med cybersäkerhet.

Riskhantering: All information klassificeras efter skyddsvärde. Klassificeringen ligger till grund för valet av skyddsåtgärder för information i IT-system och processer. Lantmännen utbildar också kontinuerligt alla anställda i hur information hanteras på ett säkert sätt.

Utfall 2019: Grundläggande krav på IT-system har adresserats både internt och till våra leverantörer och efterlevnad följs upp löpande. Risker kopplade till cybersäkerhetsshotet har bedömts, dokumenterats och följs upp kontinuerligt.

Arbetsmiljö och säkerhet

Riskenivå¹⁾ ● Medel sannolikhet ● Medel påverkan

Vissa anläggningar innefattar farliga arbetsmiljöer och arbetsmoment som utgör fara eller risker för hälsan.

Riskhantering: Systematik, rapportering och uppföljning på området fortsätter att vara prioriterat. Arbetsmiljöutbildning är obligatoriskt för alla våra ledare.

Utfall 2019: Fortsatt fokus på IA-Systemet och rapportering av olyckor, tillbud och incidenter. Ökat fokus med ambitiös målsättning för att förbättra säkerhetskulturen. Vi har gjort ett 60-tal arbetsplatsuppföljningar (Bluebesiktningar).

Brand och egendomsskador, inkl hot och sabotage

Riskenivå¹⁾ ● Medel sannolikhet ● Hög påverkan

Lantmännen bedriver verksamheter där risk för brand, explosion, utifrån kommande hot genom skadegörelse eller sabotage är närvarande. Egendom kan skadas, och stillestånd i produktionen påverkar resultat och marknadsposition.

Riskhantering: Lantmännen har försäkringsprogram för operativa risker och arbetar riskmitigerande, bland annat genom skadeförebyggande inspektioner. Via koncernens eget försäkringsbolag Dirual Försäkrings AB kanaliseras delar av försäkringsprogrammen, vilket minskar kostnaden för premier.

Utfall 2019: Inga stora skador, tack vare ett fortsatt gott proaktivt skadeförebyggande arbete.

Kvalitet och produktsäkerhet

Riskenivå¹⁾ ● Medel sannolikhet ● Hög påverkan

Produktsäkerhet och kvalitet är viktigt i alla affärer. Kraven är särskilt höga i livsmedels- och fodervärdekedjan och produktionen följer standarder. För spannmål finns särskilda risker som salmonella, GMO, DON, pesticidrester och förekomst av kadmium.

Riskhantering: Löpande utveckling av krav och uppföljning av kvaliteter och volymer, standarder för livsmedelssäkerhet, kontraktsodling, utbildning, riktlinjer, rutiner, test och uppföljning, även tredjepartrevision. Lantmännens produkter utvärderas löpande och förses med tydlig produktinformation. Organisation och rutiner på plats för återkallelser, liksom försäkringar.

Utfall 2019: Arbetet med produktsäkerhet och kvalitet drivs och utvecklas av respektive koncernbolag. Uppföljning på koncernnivå.

Hållbarhetsrisker i leverantörskedjan

Riskenivå¹⁾ ● Medel sannolikhet ● Medel påverkan

Lantmännen har leverantörer i, och köper vissa råvaror från, länder och branscher med hög risk från ett hållbarhetsperspektiv.

Riskhantering: I leverantörsuppförandekoden tydliggörs våra krav och processen för att godkänna leverantörer. För särskilda högriskråvaror som soja och palmlolja finns program för att hantera risk och säkerställa vårt ansvar.

Utfall 2019: Arbetet med aktiv dialog och uppföljning av leverantörer, inklusive audits. Stärkt riskkartläggning för material, råvaror och leverantörer och särskilt fokus på mänskliga rättigheter.

Efterlevnad miljölagstiftning

Riskenivå¹⁾ ● Medel sannolikhet ● Medel påverkan

Lantmännen bedriver tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet i enlighet med miljöbalken i Sverige och enligt nationell lagstiftning i övriga länder. Förändrad omgivande verksamhet kan medföra begränsningar eller högre krav på Lantmännens verksamhet till följd av miljölagstiftning. Utökad produktion eller förändrad produktionsinriktning kan påverka tillstånd.

Riskhantering: Kontinuerlig uppföljning och rapportering till myndigheter. Aktivt arbete med kemikaliehantering. Miljöinspektioner och kartläggning av industri- mark för behov av efterbehandling.

Utfall 2019: Löpande arbete fortgick enligt plan och i enlighet med rådande lagstiftning.

¹⁾ Riskbedömningen 2019/2020 är gjord inom ramen för ERM-processen med stöd av intern expertis.

Finansiella risker

Lantmännen är exponerat för finansiella risker som kan medföra fluktuationer i resultat, kassaflöde och balansräkningens poster. Riskhanteringen beskrivs i Lantmännens finanspolicy, vårt övergripande styrdokument för finansiella risker. Avrapportering kring den finansiella statusen och följsamhet mot finanspolicyen rapporteras regelbundet till koncernledning och styrelse

Refinansierings-/likviditetsrisk

Risiknivå¹⁾ ● Låg sannolikhet ● Låg påverkan

Vid omsättning av lån och krediter finns risk för högre kostnader och begränsade möjligheter till refinansiering. Likviditetsrisk är risken att betalningsförpliktelser inte kan uppfyllas på grund av otillräcklig likviditet.

Riskhantering: 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 2019: Koncernen fortsätter att finansiera verksamheten med god spridning av förfallostrukturen.

Ränterisk

Risiknivå¹⁾ ● Låg sannolikhet ● Låg påverkan

Förändringar i marknadsräntan kan ge negativ påverkan på resultat och kassaflöden. Hur snabbt en ränteförändring får genomslag i räntenettet beror på lånens räntebindningstid.

Riskhantering: 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 2019: Ränterisker har säkrats enligt givna policyer och riskexponeringen har legat inom givna limiter.

Valutarisk

Risiknivå¹⁾ ● Medel sannolikhet ● Medel påverkan

Genom valutakursförändringar påverkas Lantmännens resultat, egna kapital och konkurrenssituation. Betalningsflöden och avtal i olika valutor skapar valutarisker.

Riskhantering: Lantmännens valutarisker hanteras centralt och målet är att minimera valutakurseffekterna genom att utnyttja inkommande valuta till betalningar i samma valuta. Förväntade flöden säkras genom finansiella instrument enligt riktlinjerna i Lantmännens finanspolicy.

Utfall 2019: Valutarisker har säkrats enligt givna policyer och riskexponeringen har legat inom givna limiter.

Kredit- och motpartsrisk

Risiknivå¹⁾ ● Medel sannolikhet ● Låg påverkan

Lantmännens finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisker gentemot finansiella och kommersiella motparter.

Riskhantering: 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. Vid särskilda behov kreditförsäkras kunder.

Utfall 2019: Motpartsrisken monitoreras kontinuerligt och rapporteras månatligen till Riskkommittén.

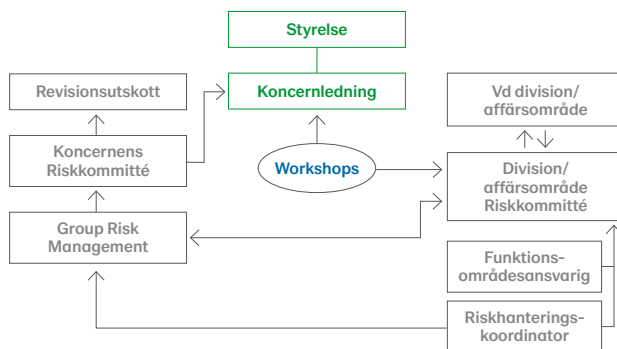
¹⁾ Riskbedömningen 2019/2020 är gjord inom ramen för ERM-processen med stöd av intern expertis.

Lantmännens riskhanteringsprocess

Lantmännens styrelse ansvarar inför medlemmarna för bolagets riskhantering. Koncernledningen rapporterar löpande riskfrågor till styrelsen och revisionsutskottet.

Det löpande arbetet med kontroll av riskmandat och policyer sker i riskkommittén, som rapporterar månatligen till styrelsens revisionsutskott. Affärsansvariga ansvarar för implementering av riskarbetet i den dagliga verksamheten medan riskidentifiering och kontinuitetsplanering är en viktig del av varje chefs ansvar.

Varje år genomförs en Enterprise Risk Management-process, då respektive verksamhets risker identifieras. Riskåtgärder etableras genom workshops med respektive ledningsgrupp. Koncernens risker aggregeras och de mest betydande identifierade riskerna delges Riskkommittén, koncernledningen och styrelsen och följs upp löpande.



Koncernens Tioårsöversikt

Resultaträkningar i sammandrag

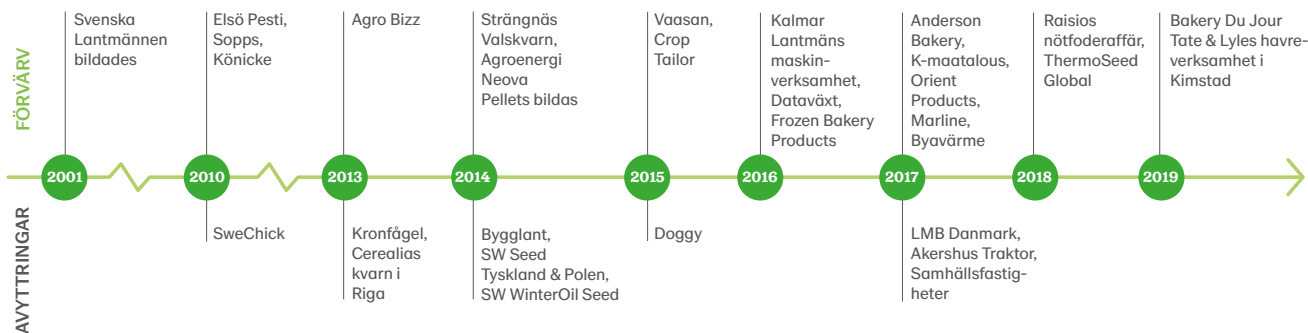
MSEK	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾	2010 ¹⁾
Nettoomsättning	48 523	43 962	39 686	37 244	35 660	32 666	33 802	36 526	37 896	35 988
Resultat före avskrivningar	4 046	2 806	2 919	2 771	2 573	2 556	2 193	1 698	2 570	2 624
Av- och nedskrivningar	-2 063	-1 363	-1 242	-1 165	-1 222	-1 103	-2 104	-1 185	-1 366	-1 565
Rörelseresultat	1 983	1 443	1 677	1 606	1 351	1 453	89	513	1 204	1 059
Finansiella intäkter och kostnader	-210	-193	-156	-149	-105	-111	-4	-182	-337	-237
Resultat efter finansiella poster	1 773	1 250	1 521	1 457	1 246	1 342	85	331	867	822
Skatt, minoritet	-222	-68	-216	-183	-156	-117	15	-91	-147	-97
Årets resultat	1 551	1 182	1 305	1 274	1 090	1 225	100	240	720	725

Balansräkningar i sammandrag

MSEK	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾	2010 ¹⁾
Materiella anläggningstillgångar	13 927	10 673	10 030	9 098	7 699	7 178	7 337	8 928	9 258	9 758
Goodwill	5 724	5 350	5 238	4 611	4 424	2 915	2 594	2 554	2 640	2 779
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3 620	3 451	3 327	2 980	2 782	752	814	875	767	713
Övriga anläggningstillgångar	3 499	3 233	3 204	2 825	2 780	2 762	2 542	2 151	2 069	2 094
Summa anläggningstillgångar	26 770	22 707	21 799	19 514	17 685	13 607	13 287	14 508	14 734	15 344
Varulager	6 561	6 943	5 948	5 270	5 545	5 379	5 249	5 946	5 506	5 224
Övriga omsättningstillgångar	6 680	6 725	5 866	5 933	5 599	5 087	5 170	5 561	5 642	5 572
Likvida medel	1 183	720	927	1 773	1 252	3 058	2 295	352	739	869
Summa omsättningstillgångar	14 424	14 388	12 741	12 976	12 396	13 524	12 714	11 859	11 887	11 665
Summa tillgångar	41 194	37 095	34 540	32 490	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	17 411	15 935	14 859	13 795	12 660	11 859	11 016	10 899	10 906	10 390
Eget kapital, minoritetens andel	94	92	89	88	21	17	28	33	36	32
Summa eget kapital	17 505	16 027	14 948	13 883	12 681	11 876	11 044	10 932	10 942	10 422
Långfristiga skulder	7 190	7 005	5 983	6 219	6 135	3 598	4 939	5 919	5 360	7 320
Kortfristiga skulder	16 499	14 063	13 609	12 388	11 265	11 657	10 018	9 516	10 319	9 267
Summa eget kapital och skulder	41 194	37 095	34 540	32 490	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009
Nettolåneskuld	10 165	8 719	7 274	6 289	6 476	3 674	4 963	7 506	7 186	7 501
Återbäring och efterlikvid ^{2) 3)}	205	156	245	231	188	135	129	120	110	95
Extra vinstutdelning	-	-	133	-	-	-	-	-	-	-
Insatsutdelning och insatsemision ³⁾	525	463	322	277	243	328	171	168	230	245

¹⁾ Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing. ²⁾ Redovisat belopp kan inkludera justering jämfört mot tidigare års förslag. ³⁾ Enligt styrelsens förslag 2019.

Lantmännens viktiga förvärv, avyttringar och delägarskap



Forts.

Koncernens Tioårsöversikt

Nyckeltal	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾	2010 ¹⁾
Rörelsemarginal, %	4,1	3,3	4,2	4,3	3,8	4,4	0,3	1,4	3,2	2,9
Kapitalomsättningshastighet, ggr	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8	2,1	2,0	2,0	2,1	1,9
Avkastning på eget kapital, %	9,1	7,6	9,0	9,6	8,9	10,6	0,9	2,2	6,7	7,0
Avkastning på operativt kapital, %	6,8	6,0	7,8	8,0	7,5	9,1	0,5	2,8	6,5	5,7
Soliditet, %	42,5	43,2	43,3	42,7	42,2	43,8	42,5	41,5	41,1	38,6
Nett debt/EBITDA enligt bankdefinition	2,25	3,25	2,70	2,53	2,85	2,02	2,62	4,31		
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,4	0,7	0,7	0,7
Medelantal anställda	10 250	9 940	9 850	9 880	8 911	8 311	9 133	10 249	10 296	10 350

Exklusive jämförelsestörande poster	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾	2010 ¹⁾
Rörelseresultat, MSEK	2 087	1 580	1 708	1 697	1 351	851	805	747	1 063	1 223
Rörelsemarginal, %	4,3	3,6	4,3	4,6	3,8	2,6	2,4	2,0	2,8	3,4
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 877	1 387	1 552	1 548	1 246	740	683	565	841	946
Årets resultat, MSEK	1 652	1 289	1 353	1 457	1 066	595	494	457	634	804
Avkastning på eget kapital, %	9,7	8,2	9,4	11,0	8,7	5,1	4,4	4,2	5,9	7,8
Avkastning på operativt kapital, %	7,2	6,6	7,9	8,4	7,5	5,3	4,7	4,1	5,7	6,5

Kassaflödesanalyser i sammandrag	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾	2010 ¹⁾
MSEK										
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	3 637	2 268	2 453	2 571	2 159	1 362	1 570	1 358	1 655	2 131
Kassaflöde från den löpande verksamheten	4 226	1 023	2 398	3 136	2 167	1 767	2 294	983	1 015	2 157
Kassaflöde från investering och försäljning i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto	-1 929	-1 626	-2 274	-1 884	-811	-697	-862	-1 163	-160	-684
Operativt kassaflöde	2 297	-603	124	1 252	1 356	1 070	1 432	-180	855	1 473
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter, netto ²⁾	-473	-333	-852	-357	-4 154	1 065	1 196	0	0	-105
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	1 837	-824	-703	826	-2 674	2 077	2 450	-222	876	2 692
Årets kassaflöde	454	-219	-852	489	-1 775	778	1 943	-379	-128	512
Likvida medel vid årets slut	1 183	720	927	1 773	1 252	3 058	2 295	352	739	869

¹⁾ Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing.

²⁾ 2019 bland annat förvärv av Bakery Du Jour och Tate & Lyles havreverksamhet.

2018 bland annat förvärv av Raisios nötfoderaffär och ThermoSeed Global.

2017 bland annat förvärv av Anderson Bakery, K-maatalous, Orient Products och Marline samt försäljning av LMB Danmark och 50 procent i Akershus Traktor.

2016 bland annat förvärv av Kalmar Lantmäns maskinverksamhet, Dataväxt och Frozen Bakery Products.

2015 bland annat förvärv av Vaasan samt försäljning av Lantmännen Doggy.

2014 bland annat förvärv av Strängnäs Valskvarn samt försäljning av aktier i Scandi Standard och avyttring av Lantmännen Lantbruks tyska och polska verksamhet inom växtförädling 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 Rigas Dzirnavnies.

2010 bland annat förvärv av 37 procent i Bakehouse samt försäljning av SweChick, Ecobrånse och Conagri.

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.

Koncernens resultaträkning

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.

MSEK	2019	2018 ¹⁾
Nettoomsättning	48 523	43 962
Övriga rörelseintäkter	482	279
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete	-207	-301
Råvaror och förnödenheter	-14 298	-12 767
Handelsvaror	-16 734	-15 583
Personalkostnader	-6 573	-6 037
Avskrivningar och nedskrivningar	-2 063	-1 363
Övriga rörelsekostnader	-7 113	-6 866
Andel av resultat i företag redovisade enl. kapitalandelsmetoden	-34	119
Rörelseresultat	1 983	1 443
Finansiella intäkter	112	96
Finansiella kostnader	-322	-289
Resultat efter finansiella poster	1 773	1 250
Skatt	-222	-68
Årets resultat	1 551	1 182
Årets resultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 545	1 176
Innehav utan bestämmande inflytande	6	6

Rapporten över totalresultatet utgår från årets resultat i resultaträkningen. 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 totalresultat tillförs det egna kapitalet och ingår i det belopp som kan delas ut till ägarerna.

Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	2019	2018 ¹⁾
Årets resultat	1 551	1 182
Övrigt totalresultat		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner, netto före skatt	-298	-30
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat, netto före skatt	121	-69
Skatt hänförlig till poster som inte kommer att omklassificeras	53	12
Summa	-124	-87
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Kassaflödessäkringar, netto före skatt	-60	30
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	317	198
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt	-31	-50
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras	9	15
Summa	235	193
<i>Andel i övrigt totalresultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden</i>		
Poster som kommer att omklassificeras till resultatet	30	83
Summa	30	83
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	141	189
Summa totalresultat	1 692	1 371
Summa totalresultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 686	1 365
Innehav utan bestämmande inflytande	6	6

Summa totalresultat

Totalresultatet innefattar både resultatet från årets verksamhet och från omvärderingarna. Beloppet ökar eller minskar det egna kapitalet i koncernen.

¹⁾ Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing.

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 köpeskillning för ett dotterföretag som inte kunnat hänföras till någon annan tillgång och som främst betalats för förväntade synergier och för personals 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 affärspportfölj. 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 ska betalas tillbaka på.

Koncernens balansräkning

MSEK	2019 31 dec	2018 ¹⁾ 31 dec
TILLGÅNGAR		
Anläggningstillgångar		
Materiella anläggningstillgångar	13 297	10 012
Förvaltningsfastigheter	630	661
Goodwill	5 724	5 350
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3 620	3 451
Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden	2 490	2 299
Finansiella anläggningstillgångar	620	629
Uppskjutna skattefordringar	252	248
Övriga anläggningstillgångar	137	57
Summa anläggningstillgångar	26 770	22 707
Omsättningstillgångar		
Varulager	6 561	6 943
Kundfordringar och övriga rörelsetillgångar	6 488	6 668
Kortfristiga räntebärande tillgångar	123	39
Aktuella skattefordringar	69	18
Likvida medel	1 183	720
Summa omsättningstillgångar	14 424	14 388
SUMMA TILLGÅNGAR	41 194	37 095

MSEK	2019 31 dec	2018 ¹⁾ 31 dec
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital		
Insatskapital	2 959	2 664
Övrigt tillskjutet kapital	3 110	3 110
Reserver	819	442
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat	10 523	9 719
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	17 411	15 935
Innehav utan bestämmande inflytande	94	92
Summa eget kapital	17 505	16 027
Långfristiga skulder		
Långfristiga räntebärande skulder	5 263	5 493
Avsättningar för pensioner	942	611
Uppskjutna skatteskulder	720	650
Övriga långfristiga avsättningar	251	208
Övriga långfristiga skulder	14	43
Summa långfristiga skulder	7 190	7 005
Kortfristiga skulder		
Kortfristiga räntebärande skulder	5 886	4 002
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	9 714	9 280
Aktuella skatteskulder	149	103
Kortfristiga avsättningar	750	678
Summa kortfristiga skulder	16 499	14 063
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	41 194	37 095

¹⁾ Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing.

Så läser du **Kassaflödesanalysen**

Koncernens kassaflödesanalys

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.

MSEK	2019	2018 ¹⁾
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Rörelseresultat	1 983	1 443
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ²⁾	2 037	1 191
	4 020	2 634
Betalda finansiella poster, netto	-210	-234
Betald skatt	-173	-132
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	3 637	2 268
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Förändring av varulager	468	-857
Förändring av rörelsefordringar	68	-588
Förändring av rörelseskulder	53	200
	589	-1 245
Kassaflöde från den löpande verksamheten	4 226	1 023
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter (inklusive kapitaltillskott)	-669	-373
Avyttringar av verksamheter	196	40
Investering i materiella anläggningstillgångar	-2 086	-1 714
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-115	-111
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	272	199
Förändring av finansiella placeringar	13	112
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-2 389	-1 847
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	1 837	-824
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Förändring av räntebärande skulder inklusive pensionsavsättningar	-1 054	1 108
Inbetalt insatskapital	114	161
Återbetalt insatskapital	-69	-61
Utbetald utdelning	-374	-603
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-1 383	605
Årets kassaflöde	454	-219
Likvida medel vid årets början	720	927
Kursdifferens i likvida medel	9	12
Likvida medel vid årets slut	1 183	720

¹⁾ Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing.

MSEK	2019	2018
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	2 063	1 363
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	92	-58
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-130	-45
Övriga ej likvidpåverkande poster	12	-69
Summa	2 037	1 191

Ordlista

För beskrivning av finansiella nyckeltal, se ➔ sid 140

Agenda 2030 ● Förenta Nationernas 17 hållbarhetsmål i Agenda 2030 är en, av FN-länderna i september 2015, beslutad gemensam vision med mål för att nå en hållbar utveckling, för alla.

Agrodrank ● Proteinrik foderråvara som produceras på Agro- etanol i Norrköping.

Audit ● Tredjepartsgranskning av leverantör genom annonserat eller oannonserat besök med uppföljning av krav i Leverantörs- uppförandekoden.

B2B ● Business-to-business, försäljning mellan företag.

Biologisk mångfald ● och biodiversitet beskriver den variation mellan arter, inom arter och livsmiljöer, som finns på jorden.

BRC ● (British Retail Consortium), en global standard för livs- medelssäkerhet.

Carbon Law ● Forskares benämning av den takt som krävs för att minska klimatpåverkan enligt Parisavtalets målsättning att begränsa den globala temperaturhöjningen till väl under 2 grader med sikte på maximalt 1,5 grader. Minskningstakten enligt Carbon Law är en halvering av koldioxidutsläpp vart tionde år från 2020.

CO₂e, koldioxidekvivalenter ● Mått på utsläpp av växthusgaser. För att få alla växthusgaser jämförbara multipliceras alla utsläpp, förutom koldioxid, med en global uppvärmningspotential - Global Warming Potential, GWP.

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.

CSR ● Corporate Social Responsibility, beskrivning av företags samhällsansvar och insatser för att integrera sociala och miljö- mässiga hänsyn i sin verksamhet.

Ekosystemtjänster ● Beskriver funktioner i kretsloppet som naturens ekosystem bidrar med till exempel luft- och vatten- rening, pollinering av grödor, bakterier och maskar som gör jorden bördig.

ERM-process ● (Enterprise Risk Management), en strukturerad och proaktiv riskhanteringsprocess.

Functional food ● Livsmedel med dokumenterade hälsoeffekter.

Förädlingsvärde ● Rörelseresultat före avskrivningar och ned- skrivningar (EBITDA) plus personalkostnader.

Genomisk selektion ● Ny växtförädlingssteknik som bygger på statistiska modeller och genetisk kartläggning.

GRI ● Global Reporting Initiative. Ger ut riktlinjer för hållbarhets- redovisning som på frivillig basis kan användas av organisationer för att redovisa miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekter av deras verksamhet, produkter och tjänster.

Global Compact ● FN-initiativ för ansvarsfullt företagande. Ett internationellt ramverk med tio principer för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö samt antikorrupktion.

IFRS ● International Financial Reporting Standards, ett regelverk för redovisning. Läs mer på ifrs.com

ISDA-avtal ● Ett standardiserat avtal för finansiell handel.

LCR ● Likviditetstäckningsgrad (Liquidity Coverage Ratio), kan även beskrivas som andel av höglivkvida tillgångar som kan användas för att lösa kortfristiga skulder.

R&D ● Research and Development. Forskning och utveckling.

RSPO ● Round Table on Sustainable Palm Oil. Internationell rundabordsprocess för att ta fram kriterier för hållbar palmolja. För mer om RSPOs certifieringsnivåer Book & Claim, Mass Balance och Segregated se rspo.org

RTRS ● Round Table on Responsible Soy. Internationell runda- bordsprocess för att ta fram kriterier för hållbar soja.

Stråförkortningsmedel ● Ett medel som minskar risken för liggsäd. Stråförkortningsmedel är i princip det enda växtskydds- medel som det, i vissa fall, kan återfinnas mätbara resthalter av i spannmålsråvaran.

Trindsäd ● Odlade storfröiga ärtväxter, såsom ärter, vicker, lupiner och bönor.

Uppförandekod ● Från det engelska begreppet Code of Conduct. Riktlinjer för hur ett företag eller organisation ska bedriva sin verksamhet på ett etiskt och ansvarstagande sätt.

Volatil ● Ombytlig, skiftande.

Form & produktion: Wildeco

Foto: Johan Olsson, Mårten Svensson, 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

fabriksgrunden (vida.se).

Pappret är klimatkompenserat för fossila utsläpp från

produktion och transport.



KLIMATKOMPENSERAT
PAPPER
www.antal.is.se



Adresser



Lantmännen ek för

Besöksadress: S:t Göransgatan 160 A
Postadress: Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
Organisationsnummer: 769605-2856
lantmannen.se/finansiellinformation

Faktureringsadress

Lantmännen Ek För
FE 1178 Scancloud
SE- 831 90 Östersund
Sweden
Organisationsnummer: 769605-2856

Division Lantbruk

205 03 Malmö
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se

Lantmännen Lantbruk

Besöksadress: von Troils väg 1
Postadress: 205 03 Malmö
Tel: 010-556 56 00
lantmannenlantbruk.se

Lantmännen Maskin

Besöksadress: Bjurögatan 26
Postadress: Box 174
201 21 Malmö
Tel: 0771-38 64 00
lantmannenmaskin.se

Lantmännen Kraftt

Besöksadress: von Troils väg 1
Postadress: 205 03 Malmö
Tel: 010-556 55 70
kraftthastfoder.se

Lantmännen Agro Oy

Vanha porvoontie 245,
FI-01380 Vantaa
Tel: +358 207-708 800
lantmannenagro.fi

Lantmännen Feed

Besöksadress: Raisionkaari 55
Postadress: PL 300
FI-21201 Raisio
Tel: +358 2 3610 3600
lantmannenfeed.fi

Lantmännen Agro A/S

Lindholm Havnevej
DK-275800 Nyborg
Tel: +45 70 20 49 03
lantmannenagro.dk

Lantmännen SW Seed BV

Besöksadress: von Troils väg 1
Postadress: 205 03 Malmö
Tel: 010-556 56 00
lantmannenlantbruk.se/sw

Division Energi

Besöksadress: S:t Göransgatan 160 A
Postadress: Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se

Lantmännen Agroetanol

Besöksadress: Hanholmsvägen 69
Postadress: Box 932
601 19 Norrköping
Tel: 010-556 01 50
lantmannenagroetanol.se

Lantmännen Aspen

Besöksadress: Iberovägen 2
Postadress: Box 54
438 05 Hindås
Tel: 0301-23 00 00
aspen.se

Lantmännen Reppe

Jungmansgatan 8
531 40 Lidköping
Tel: 010-556 15 40
lantmannenreppe.se

Division Livsmedel

Besöksadress: S:t Göransgatan 160 A
Postadress: Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se

Lantmännen Unibake

Sluseholmen 8a
DK-2450 Köpenhamn SV
Tel: +45 762 850 00
lantmannen-unibake.com

Lantmännen Cerealia

Besöksadress: S:t Göransgatan 160 A
Postadress: Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 22 00
lantmannencerealia.se

Affärsområde Swecon

Besöksadress: S:t Göransgatan 160 A
Postadress: Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se

Swecon

Besöksadress: Bolindervägen 104
Postadress: Box 55
631 02 Eskilstuna
Tel: 010-556 08 50
swecon.se

Affärsområde Fastigheter

Besöksadress: S:t Göransgatan 160 A
Postadress: Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannenfastigheter.se



Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord

