



2020

Lantmännens Årsredovisning
med Hållbarhetsredovisning

Innehåll

Koncernens nyckeltal	2
Verksamhetsöversikt	4
För ett livskraftigt lantbruk	5
Ordförande har ordet	6
Vd har ordet	8
Viktiga händelser 2020	10
Lantmännen skapar värde från åkermarken	14
Var skapas resultatet?	16
Marknad och omvärld	18
Strategi från Jord till bord 2030	20
Strategiska koncernmål	22
Bra mat börjar på åkern	23
Hållbar affärsutveckling	24
Framtidens jordbruk	25
Mot klimatneutralitet 2050	27
Samverkan för ökad tillväxt	28
Innovation för nya affärer	29
Medarbetare som gör skillnad	31
Våra verksamheter	33
Internationella delägarskap	59
Årsredovisning – Innehållsförteckning	60
Förvaltningsberättelse	61
Hållbarhetsredovisning – Vd kommenterar	139
Hållbarhetsredovisning – Innehållsförteckning	139
Föreningsstyrning – Innehållsförteckning	163
Koncernstyrelse och koncernledning	174
Risker, finansiell översikt och fakta	178
Ordlista	187
Kontakter	188

Finansiell rapportering

Delårsrapport Tertial 1	2 juni 2021
Delårsrapport Tertial 2	5 oktober 2021

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

Hållbarhetsredovisning

Lantmännen redovisar enligt Global Reporting Initiatives riktlinjer för hållbarhetsredovisning, GRI Standards. Lagstadgad hållbarhetsrapport [↗](#) sid 22-32, 139-162 samt 179-181.

Lyssna på oss!

Lyssna på utvalda delar av Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning på datorn eller i mobilen. [↗ lantmannen.se/lyssna2020](https://lantmannen.se/lyssna2020)

Lantmännens föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls digitalt tisdag den 11 maj 2021.



Välkommen till Lantmännen!

Lantmännen är ett lantbrukskooperativ och norra Europas ledande aktör inom lantbruk, maskin, bioenergi och livsmedel. Vi ägs av 19 000 svenska lantbrukare, har 10 000 anställda, har verksamheter i ett 20-tal länder och omsätter 45 miljarder SEK på årsbasis.

Vårt företag 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.



Koncernens nyckeltal

Nettoomsättning **45 990** MSEK

Årets nettoomsättning för koncernen uppgick till 45 990 MSEK (48 523), en minskning med 5 procent, främst till följd av coronapandemin.

Rörelseresultat **2 223** MSEK

Rörelseresultatet uppgick till 2 223 MSEK (1 983) och justerat för jämförelsestörande poster till 2 223 MSEK (2 087).

Resultat efter finansiella poster **2 041** MSEK

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 2 041 MSEK (1 773), och justerat för poster av jämförelsestörande karaktär till 2 041 MSEK (1 877).

Resultat efter skatt **1 797** MSEK

Årets resultat efter skatt uppgick till 1 797 MSEK (1 551).

Kassaflöde **2 803** MSEK

Totalt kassaflöde före finansieringsverksamheten uppgick till 2 803 MSEK (1 837).

Lantmännens föreningsstämma **11** maj

Ordinarie föreningsstämma hålls digitalt tisdag den 11 maj 2021.

”

Lantmännen levererar sitt högsta resultat någonsin, vilket understryker vår starka position som företag.

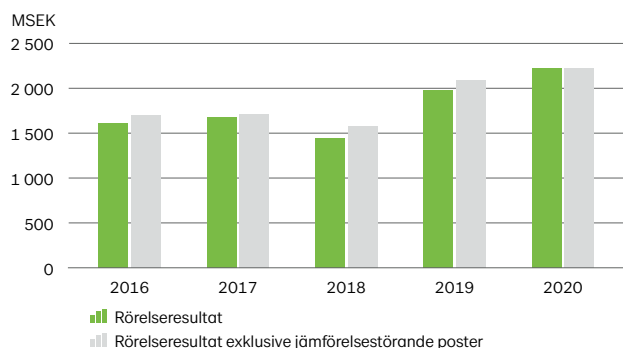
Föreslagen utdelning **902** MSEK

Styrelsen föreslår att återbäring och efterlikvid lämnas med 2,5 procent (1,75) på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige och att återbäring lämnas med 1,0 procent (1,0) på inköp från Lantmännen Maskins och Swecons svenska verksamheter. Totalt föreslås återbäring och efterlikvid med 305 MSEK (208). Styrelsen föreslår att insatsutdelning lämnas med 9 procent (8) på insatsernas nominella värde, totalt 291 MSEK (237) samt insatsemission med 306 MSEK (288). Total utdelning till medlemmarna föreslås därmed uppgå till 902 MSEK (733).

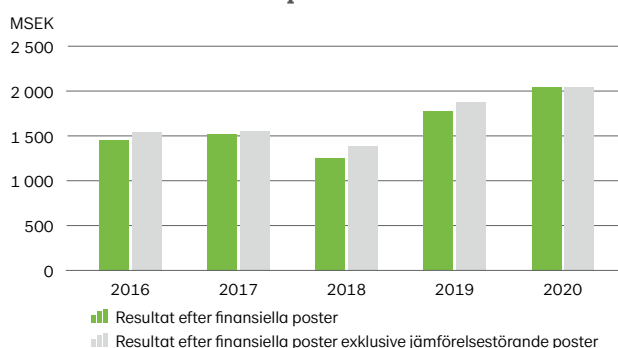
Styrelsen föreslår även utdelning på förlagsandelar med 7,25 procent (6,5), totalt 17 MSEK (16).



Rörelseresultat



Resultat efter finansiella poster



” Vår position från jord till bord är en unik grund för att skapa en vinnande värdekedja lokalt och globalt.

Finansiella nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK	45 990	48 523
Rörelseresultat, MSEK	2 223	1 983
Rörelsemarginal, %	4,8	4,1
Resultat efter finansiella poster, MSEK	2 041	1 773
Årets resultat, MSEK	1 797	1 551
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	2 803	1 837
Avkastning på eget kapital, %	10,2	9,1
Avkastning på operativt kapital, %	8,1	6,8
Balansomslutning, MSEK	39 331	41 194
Soliditet, %	45,8	42,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 795	2 201
Nettolåneskuld, MSEK	7 761	10 165
Räntetäckningsgrad, gånger	8,2	7,4
Net debt/EBITDA enligt bankdefinition	1,60	2,25

Exkl. jämförelsestörande poster	2020	2019
Rörelseresultat, MSEK	2 223	2 087
Rörelsemarginal, %	4,8	4,3
Resultat efter finansiella poster, MSEK	2 041	1 877
Årets resultat, MSEK	1 797	1 652
Avkastning på eget kapital, %	10,2	9,7
Avkastning på operativt kapital, %	8,1	7,2

Lantmännen rapporterar alternativa nyckeltal enligt de europeiska riktlinjerna från ESMA (European Securities and Markets Authority).

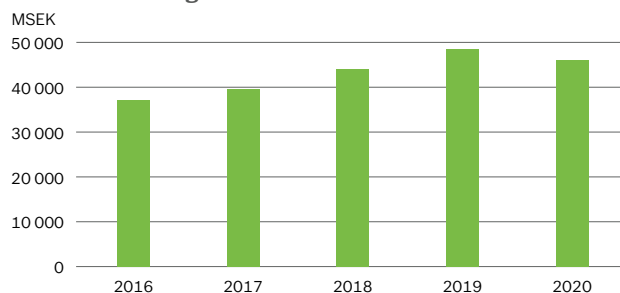
Beskrivning av finansiella nyckeltal finns på [sid 138](#).

Övriga nyckeltal	2020	2019
Antal medlemmar	19 172	19 690
Medelantal anställda	10 017	10 250
varav kvinnor/män, %	34/66	35/65
Koldioxidutsläpp, tusen ton	119	138
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	2,60	2,85
Nöjd medarbetarindex ¹⁾	71	71
Sjukfrånvaro, %	4,3	4,3

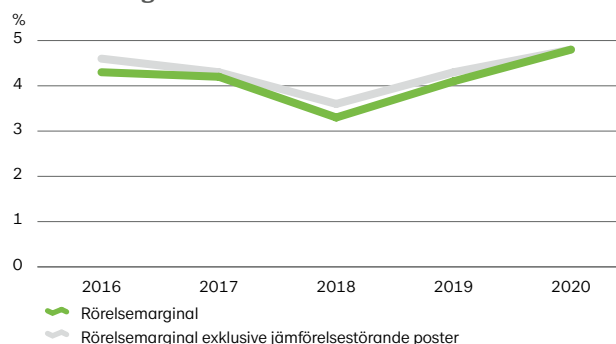
¹⁾ Avser 2019 då undersökningen genomförs vartannat år.

Omsättning per marknad, MSEK	2020	2019
Sverige	20 530	20 999
Finland	6 275	6 661
Tyskland	5 581	5 507
Danmark	3 136	3 234
Storbritannien	1 670	1 845
Norge	1 638	2 031
Baltikum	1 070	1 229
Nederländerna	889	1 281
Frankrike	858	553
Ryssland	587	717
Spanien	555	474
Belgien	514	594
Polen	370	510
Schweiz	326	432
Övriga Europa	846	933
USA	617	1 027
Australien	336	306
Övriga världen	192	190
Summa	45 990	48 523

Nettoomsättning



Rörelsemarginal



Verksamhetsöversikt

Lantmännens operativa verksamheter bedrivs inom tre divisioner och två affärsområden. Genom en effektiv lantbruksaffär bidrar vi till lönsamheten på medlemmarnas gårdar. Vi är både en affärspartner för lantbruket och en del av matkonsumentens vardag.



44%
av koncernens
omsättning

Division Lantbruk

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Divisionen är verksam både i Sverige och internationellt. Nettoomsättningen uppgår till 21 501 MSEK. Läs mer → sid 35.



8%
av koncernens
omsättning

Division Energi

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter. Divisionens bolag tillverkar och marknadsför miljömarta energi-, livsmedels- och industriprodukter på en global marknad med fokus på Europa. Nettoomsättningen uppgår till 3 938 MSEK. Läs mer → sid 41.



31%
av koncernens
omsättning

Division Livsmedel

Divisionen förädlar spannmål till bland annat mjöl, bröd, frukostprodukter, pasta och färdiglagade måltider. Basen finns i de nordiska länderna med global närvaro genom Lantmännen Unibakes och Lantmännen Cerealias försäljning i mer än 60 länder. Nettoomsättningen uppgår till 15 017 MSEK. Läs mer → sid 45.



16%
av koncernens
omsättning

Affärsområde Swecon

Swecon är partner till Volvo Construction Equipment och återförsäljare av maskiner för bygg- och anläggningsbranschen i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland och Litauen med ett brett sortiment av maskiner, utrustning, service och support. Nettoomsättningen uppgår till 7 827 MSEK. Läs mer → sid 53.



1%
av koncernens
omsättning

Affärsområde Fastigheter

Affärsområdet består av Lantmännen Fastigheter och Lantmännen Agrovärme. Fastighetsverksamheten förser koncernen med ändamålsenliga fastigheter och lokaler samt optimerar avkastningen genom aktiv förvaltning. Nettoomsättningen uppgår till 551 MSEK. Läs mer → sid 57.



För ett livskraftigt lantbruk

Vi värnar om jordens resurser på ett ansvarsfullt sätt och arbetar för grönare energi och en hållbar livsmedelskedja. Genom innovativ och ansvarsfull förädling av åkermarkens resurser bidrar vi till ett livskraftigt lantbruk.

Vår affärsmodell



Lantbrukskooperativ

Lantmännen är ett kooperativt företag med 19 000 svenska lantbrukare som är både ägare och affärspartner. Gemensamt tillvaratar vi styrkan och fördelarna med den kooperativa företagsformen för att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och optimera avkastningen på deras kapital i föreningen.



Verksamheter från jord till bord

Med starka verksamheter i hela spannmålsvärdekedjan säkrar vi efterfrågan på, och ökar värdet av, lantbrukarnas skördar. Närvaro inom flera affärer, såväl lokalt som globalt, skapar affärsmöjligheter, stabilitet och långsiktighet samt en unik möjlighet att påverka utvecklingen och ta ansvar från jord till bord.



Forskning, innovation och hållbar utveckling

Vårt resultat återinvesteras i utvecklingen av ett livskraftigt lantbruk eller på medlemmarnas gårdar, i Lantmännens verksamheter samt forskning och innovation. Varje år investeras exempelvis mer än 250 miljoner kronor i forskning och innovation för framtidens jordbruk, bioenergi och mat.



Värde från åkermarken

Vi förädlar åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt för att skapa det bästa av vad jorden kan ge. På så sätt skapar vi värde för våra medlemmar, utvecklar innovativa produkter och är en del av matkonsumentens vardag.

Vårt uppdrag

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

Vår mission

Vi skapar ett livskraftigt lantbruk.

Vår vision

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

Vår affärsidé

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

Våra värderingar

Öppenhet, helhetssyn och handlingskraft.



Ordförande har ordet

Lantmännen är inget vanligt företag – och 2020 har inte varit något vanligt år. I en tid av osäkerhet och begränsningar har lantbruket och livsmedelsindustrin visat sin styrka och Lantmännen levererar det bästa resultatet någonsin.

För oss alla har det varit en lättnad att lägga 2020 bakom oss för att kunna möta ett bättre 2021. För Lantmännen har 2020 inneburit stor osäkerhet och hög beredskap för att möta effekter av pandemin på olika sätt – både bland medarbetare och i affärerna. Nu kan vi konstatera att Lantmännen inte bara klarat att hantera pandemin och effekterna, utan även haft förmågan att växla upp verksamheten. Ser man tillbaka några månader minns vi att butikerna gapade tomma på havregryn och pasta, men Cerealia anpassade verksamheten och kunde snabbt fylla hyllorna. Konsumenternas oro betydde att man ville vara säker på att det åtminstone skulle finnas ett lager av livsmedel hemma. Mat är trygghet. Under samma period klassades livsmedelsindustrin och lantbruket som samhällsviktig verksamhet. Konsumenter, politiker och media talade om vikten av att trygga livsmedelsförsörjningen och om att det är angeläget att öka självförsörjningen på livsmedel. Det finns aldrig några vinnare i en situation där ett virus gör att länder stängs ner och att vi inte kan mötas eller förlorar vänner och släktingar. Men effekterna av pandemin har inneburit att frågor som tidigare mycket få beslutsfattare ägnat någon tanke plötsligt hamnat högt upp på agendan.

Lantmännen har engagerat sig på flera sätt i frågorna, och med vår långsiktighet och stabila ägarmodell kan vi argumentera med stor trovärdighet. I en rapport, framtagen på uppdrag av bland andra Lantmännen, presenterades 40 förslag för att skapa en tryggare livsmedelsförsörjning. Åtgärder som direkt berör jordbruket är bland annat vikten av att säkra tillgången på insatsvaror – men också att öka medvetenheten om livsmedelsindustrins betydelse. Allt från spannmålsanläggningar till kvarnar och mejerier. På samma tema skrev vi under sommaren en debattartikel om betydelsen av att skydda strategiska livsmedelsanläggningar. Sammantaget har debatten om vikten av att det finns mat i Sverige försiktigt förflyttats från enbart diskussion till mer konkreta åtgärder. Med Lantmännens verksamheter från jord till bord är vi direkt berörda, och vi har både erfarenhet och kompetens att bidra med i arbetet för att säkra en framtida livsmedelsförsörjning.

Spannmål är vår gröna tråd

En bra skörd är viktig både för jordbruket och Lantmännen, årets skörd blev både stor och av god kvalitet. Torrt väder och stor tröskkapacitet bidrog till att spannmålsanläggningarna fylldes snabbt och redan tidigt skeppades leveranser

av spannmål från våra exporthamnar. Och nästa år är sannolikheten hög för ännu en stor skörd – enligt uppgifter har sådden av höstveten aldrig varit så stor. Men vi är beredda! Anläggningar som Hammenhög och Hargshamn, kompletterade med nya plattor och utökad torkkapacitet på flera platser gjorde att årets skördearbete förflöt relativt smidigt. Jag vill gärna nämna att Lantmännen även gjort andra investeringar i spannmålsvärdekedjan de senaste åren, havreanläggningen i Kimstad, produktion av gluten i Agroetanol och uppgraderingar av Unibakes bageri i Örebro är några exempel. Att Lantmännen satsar i verksamheter nära lantbruket är naturligt för att kunna bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar – ett av våra uppdrag.

Framtidens jordbruk

För ett år sedan lanserade Lantmännen rapporten Framtidens Jordbruk, där planen är att lantbruket år för år minskar utsläppen för att vara helt klimatneutralt 2050. Som lantbrukare kan jag känna att perspektivet är långt, men inte väldigt långt. Man skulle kunna säga att det är ungefär fyra växtföljder bort. Ambitionen är hög, men om olika aktörer samverkar är det fullt möjligt. Det krävs fortsatt forskning, engagemang från politikerna, investeringar på gården och en insikt om att bra mat måste få kosta. I en debattartikel lanserade jag Sveriges hållbaraste matkasse som utmanare till den billigaste matkassen. Maten är nu till och med så billig att svensken i snitt slänger var femte matkasse. Hållbarhetsfrågorna är här för att stanna och inom Lantmännen har vi lanserat klimatsmart mjöl och ökar insatserna genom nya odlingsmetoder och hållbara insatsvaror. På våra viktiga försöksgårdar finns möjlighet att i praktiken följa framstegen.

Trots ett utmanande år är Lantmännens resultat för 2020 det högsta någonsin. Det är imponerande. Än en gång visar bredden i affärsportföljen – geografisk spridning, olika kundkategorier och uthållighet i genomförandet – förmågan att hantera risker och leverera resultat. Det är också ett kvitto på att vår strategiska inriktning står stabil. Det starka resultatet betyder att styrelsen också detta år föreslår den högsta utdelningen någonsin till medlemmarna. Ett starkt resultat i Lantmännen Lantbruk gör att styrelsen föreslår en återbäring och efterlikvid på 2,5 procent och 1,0 procent på maskinverksamheten. Styrelsen föreslår också att insatsutdelningen höjs till 9 procent på insatsernas nominella värde

och insatsemissionen uppgår till 306 miljoner kronor. Styrelsen följer utdelningspolicyn, men har också tagit intryck av diskussionerna i samband med den extra föreningsstämman.

Vid den extra föreningsstämman beslutades om att på ett strukturerat, men informellt sätt följa upp 2018 års ägardialog. Teman är ägaruppdrag, strategi, kapital och utdelning. Min ambition är att förtroendevalda och medlemmar tillsammans med styrelsen ska mejsla ut och ännu tydligare beskriva hur Lantmännen bidrar till lönsamheten på medlemmarnas gårdar. Inom Lantmännen är ägardialogen ständigt pågående. Den bidrar till utveckling och engagemang. Alltså ännu en anledning att se fram emot 2021!

”

Att kunna bidra både med likvida medel till medlemmarna samtidigt som vi satsar betydande resurser på forskning, innovation och affärsutveckling är ett tydligt exempel på styrkan med vår kooperativa affärsmodell.

Som ordförande för Lantmännen har jag förmånen att ta del av allt från höstmöten i distrikten till stora beslut om investeringar och möten med beslutsfattare som påverkar det svenska lantbrukets konkurrenskraft. Lantmännen har mandat och potential att ta ett strategiskt ansvar för jordbruket och stora delar av livsmedelssektorn, hur vi agerar påverkar hela värdekedjan. Lantbruket och Lantmännen har framtiden för sig – vi arbetar i en framtidsbransch som levererar mat, energi och klimatnytta. Kloka beslut genom åren har lagt grunden för det starka och stabila företaget vi har idag och målet är att vara minst lika kraftfulla i framtiden. På sikt ska Lantmännen vara den ledande aktören i spannmålsvärdekedjan i norra Europa. Att stå still är inget alternativ – nya tider kräver nya lösningar. Det är vad jag kallar ett företag utan sista förbrukningsdag!

Jag är stolt över alla kompetenta och engagerade medarbetare som tagit sitt ansvar detta speciella år – både mot företaget och mot varandra. Tack. Jag vill också tacka alla förtroendevalda som bidragit till många konstruktiva möten trots begränsningar i att träffas och diskutera. Tack. Avslutningsvis vill jag tacka vår vd och koncernchef Per Olof Nyman som kombinerat ett inspirerande ledarskap med stabilitet som betytt att Lantmännen kunnat prestera ett fantastiskt resultat trots ett mycket annorlunda år. Tack.

Nu ser vi fram emot 2021 – på väg mot världsklass!

Kristianstad, februari 2021

Per Lindahl
Ordförande Lantmännen



Vd har ordet

Lantmännens resultat, efter finansnetto och justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 2 041 MSEK – Lantmännens högsta resultat någonsin. Detta trots en negativ resultatpåverkan om cirka 325 MSEK till följd av den globala coronapandemin. Avkastningen på eget kapital uppgår till 10,2 procent – även detta är en historiskt hög nivå, och innebär att vi ligger före vår finansiella plan.

2020 har varit ett ovanligt och utmanande år. Coronapandemin som sedan början av året har hållit hela världen i ett järngrepp har haft stora sociala och ekonomiska konsekvenser. Trots den globala pandemin och generellt svagare världsekonomi lyckas Lantmännen leverera sitt högsta resultat någonsin, vilket understryker vår starka position som företag, med en solid strategi och en bred och stabil affärsportfölj. Jag vill särskilt tacka alla våra medarbetare, som på ett utmärkt sätt har hanterat utmaningarna och anpassat verksamheten till ändrade förutsättningar. Det goda resultatet innebär också att vi återigen kan föreslå den högsta utdelningen någonsin till våra medlemmar.

Det är fortsatt svårt att bedöma de totala följderna av coronapandemin, som också under 2021 kommer att få en stor påverkan på våra affärer. Lantmännens tre främsta prioriteringar under det gångna året har varit att skydda våra medarbetare, att skydda våra affärer – och att ta vårt sociala ansvar. Tack vare ett framgångsrikt arbete med riskeliminering och stark exekvering i samtliga affärer står vi väl rustade inför 2021, och är redo att återgå till att skapa lönsam tillväxt i alla delar av företaget.

Utvecklingen i våra affärer

Division Lantbruk har utvecklats väl under året och verksamheten har varit relativt opåverkad av coronapandemin. 2020 års skörd var mycket intensiv, med historiskt höga levererade volymer och generell god spannmålskvalitet. Höstsådden var en av de största någonsin, vilket lovar gott även inför 2021.

Spannmålspriserna har generellt utvecklats bra under året, och slutavräkningspriserna i poolen var högre än föregående år. Terminspriserna på spannmål för skörd 2021 är likaså på bra nivåer; i kombination med en gynnsam prisbild på insatsvaror innebär detta att kalkylen för de flesta grödor stärkts inför 2021. Verksamheten i Finland och Baltikum fortsätter att utvecklas positivt, medan den tyska verksamheten har utvecklats sämre än förväntat, delvis beroende på sämre skördeutfall i östra Tyskland. Lantmännen Maskin har under året uppnått goda effekter genom det pågående förbättringsprogrammet och har haft en bra underliggande utveckling.

Alla verksamheter i division Energi fortsätter att utvecklas positivt och levererar goda ekonomiska resultat – inte

minst tack vare förbättrade utbyten och högre producerade volymer. Etanolpriset, som har stor påverkan på divisionens resultat, har under året varit extremt volatilt; från en bottennotering i mars 2020 steg priset till den högsta nivån någonsin i augusti, men har i slutet av året återgått till en mer normal historisk nivå med fortsatt volatilitet.

I division Livsmedel har foodservice-verksamheten inom framförallt Lantmännen Unibake drabbats hårt av coronapandemin. Den största försäljningsminskningen har skett på de av Unibakes marknader där kunderna till stor del består av hotell, restauranger, snabbmatskedjor och flygbolag. Samtidigt har efterfrågan på basvaror och färskbröd i dagligvaruhandeln ökat under pandemin. Unibake har under året genomfört ett intensivt och framgångsrikt arbete med att minska kostnaderna och anpassa produktionen till den nya situationen. Cerealia har fortsatt arbetet med att stabilisera och effektivisera verksamheten, och har också på ett föredömligt sätt snabbt skalat upp produktionen under våren för att möta ökad efterfrågan från handeln.

Totalmarknaden för anläggningsmaskiner minskade i början av året, och affärsområde Swecon har gjort ett omfattande arbete med kostnadsbesparingar för att kompensera för den minskade försäljningen. Orderstocken, som i början av året var stor, har bidragit till att hålla resultatet på en god nivå, även om stängningar av Volvos fabriker under senvåren påverkade tillgängligheten på maskiner negativt. Under andra halvåret vände marknaden åter svagt uppåt, och Swecon levererar det näst högsta helårsresultatet någonsin.

Affärsområde Fastigheter har under året levererat plan enligt på en stabil nivå, och affärsområdets större projekt fortskrider enligt plan.

Tillbaka till lönsam tillväxt

Lantmännens uttalade ambition är att år 2030 vara ett företag i världsklass som bidrar till att utveckla ett svenskt lantbruk som är det bästa i världen. Det ställer stora krav på alla delar av vår verksamhet, och vi har under året tagit flera steg i utvecklingen mot detta mål.

Inom loppet av tre år har lantbruks- och livsmedelsindustrin upplevt två externa händelser som fått stor påverkan på verksamheten: dels 2018 års torra, och dels pandemin

”

Lantmännen har en stark finansiell ställning, vi är väl positionerade inom alla affärsområden och vi har etablerat ett starkt underliggande momentum i vår tillväxtstrategi.



under 2020. Båda dessa händelser har understrukit betydelsen av en välfungerande livsmedelsförsörjning. En prioriterad fråga för Lantmännen är att säkra den svenska infrastrukturen för spannmål: ökande skördar och högre skördetempo innebär att infrastrukturen behöver byggas på ett långsiktigt sätt utifrån primärproduktionens behov. Ytterligare ett viktigt område är att se över våra varuflöden, för att – där det är möjligt – skapa kortare, mer regionala och robusta värdekedjor.

Under de senaste åren har flera viktiga satsningar gjorts i spannmålsinfrastrukturen: bland annat i anläggningar i Hargshamn, Hammenhög och Kumla, i ökad havreförädling i Kimstad – och genom ökad kapacitet i Lantmännens foderfabriker. Under 2021 kommer flera andra områden att aktualiseras, däribland möjligheter inom biobränsle, glutenproduktion och så kallade gröna proteiner.

Vi når vårt ambitiösa klimatmål för 2020 och vårt klimatarbete fortsätter i högt tempo. Vårt arbete med "Framtidens jordbruk" utgår från hur vi kan nå ett klimatneutralt svenskt jordbruk till år 2050 samtidigt som vi ökar skördarna, genom till exempel fossilfria lösningar, precisionsodling och växtförädling. De nyligen fastställda klimatmålen för primärproduktionen skapar nya affärsmöjligheter och värde både för Lantmännen, våra medlemmar och våra affärspartners, kunder och konsumenter.

Under 2020 har Lantmännen även etablerat en tydlig ledarskapsroll i utvecklingen av de svenska lantbruks- och livsmedelsbranscherna tillsammans med samhällets övriga

aktörer inom både offentlig och privat sektor. Bland många pågående initiativ kan särskilt nämnas etablerade kunskapsnav inom växtodling respektive animalieproduktion, satsningen på "Lantbrukets dataplattform" och fortsatt arbete med innovation och export av svenska livsmedel.

Under de senaste åren har Lantmännen haft en stark underliggande tillväxt som drivit ökad lönsamhet och kommit våra medlemmar till del både genom direkt utdelning och värdeskapande i spannmålens värdekedja. De drastiska och oväntade händelserna på världens marknader under 2020 innebär ett hack i tillväxtkurvan – men vi står redo för att snabbt komma tillbaka till lönsam tillväxt under 2021 och de följande åren.

Lantmännen har en stark finansiell ställning, vi är väl positionerade inom alla affärsområden och vi har etablerat ett starkt underliggande momentum i vår tillväxtstrategi. I kombination med våra engagerade medlemmar och skickliga medarbetare innebär det att vi har alla förutsättningar för att utveckla ett ännu bättre och lönsamt växande företag under 2021 och därefter.

Stockholm, februari 2021

Per Olof Nyman
Vd och koncernchef, Lantmännen

Viktiga händelser 2020

Lantmännen är Sveriges mest hållbara varumärke enligt företagskunder

Lantmännen rankas som Sveriges mest hållbara varumärke i Sustainable Brand Index inom Business-to-Business 2019, som baseras på svar från svenska företagskunder. 2020-01-30



Gemensam dataplattform för ökad lönsamhet, hållbarhet och innovation

Den digitala utvecklingen inom lantbruket går allt snabbare och blir mer och mer avancerad. Hushållningssällskapet, Lantmännen, LRF och Växa Sverige har träffat ett samarbetsavtal för att skapa Lantbrukets Dataplattform. 2020-05-14



Lantmännen utvecklar kvarteret Triton i Malmö

Lantmännen Fastigheter utvecklar, via entreprenadavtal som tecknades i slutet av 2019, 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 vi 2022 flyttar verksamheten från kontorsfastigheten Tre Skåne. Fastigheten kommer att ägas av Lantmännens Pensionsstiftelse Grodden. I området planerar även Lanthem att bygga ett äldreboende och byggföretaget Veidekke uppför cirka 40 lägenheter. 2020-02-11

Lantmännen har utsetts till Årets Talangföretag

I februari 2020 utsågs Lantmännen till Årets Talangföretag, "Talent Company of the Year" – en utmärkelse som går till det företag som bäst lyckas attrahera, rekrytera och utveckla talanger. 2020-02-14



Lantmännen Agroetanol och Linde AG bygger ut koldioxidanläggningen Norlic

Lantmännen Agroetanol och Linde har tagit beslut om att bygga ut sin gemensamma anläggning Norlic i Norrköping, där koldioxid från produktion av hållbar etanol renas och tas tillvara. Utbyggnaden kommer att höja produktionseffektiviteten och leda till ökad lagringskapacitet. 2020-03-26

Lantmännen Unibake expanderar i Norge

Lantmännen Unibake förvärvade en bageriverksamhet från French Bakery Company AS, ett norskt bageri. Det är ett viktigt steg för att kunna tillhandahålla hållbara produkter och bagerilösningar i Norge och för att möta konsumenternas efterfrågan på närproducerade bageriprodukter. 2020-06-12

Lantmännen ställde om till att producera råvara för handsprit

Coronavirusets spridning förvandlade handsprit till en bristvara och därför ställde såväl Lantmännen Reppe som Lantmännen Agroetanol om sin produktion under våren. 2020-04-16



Ny ThermoSeed-anläggning för kemikaliefri behandling av utsäde

Sedan tidigare har Lantmännen ThermoSeed-anläggningar i Eslöv och Skara. Nu investerar vi vidare i tekniken genom att i utsädesanläggningen i Skänninge behandla utsäde med ThermoSeed vilket är gynnsamt både ur kvalitets- och miljösynpunkt. 2020-08-27

Lantmännen deltar i nytt initiativ för Östersjön

WWF har startat Baltic Stewardship Initiative – ett internationellt nätverk som ska få livsmedelskedjans aktörer att öka cirkuleringen och minimera läckaget av växtnäring genom hållbara och lönsamma metoder. Målet är att minska övergödningen i vattendrag, sjöar och i Östersjön. Bakom initiativet står WWF, Lantmännen och LRF med finansiering av Jordbruksverket. 2020-09-14

Lantmännen investerar 125 miljoner i värmebehandlad havre

Lantmännen fortsätter att satsa på havre - en strategiskt viktig gröda med stor potential, genom att utöka kapaciteten för värmebehandlad havre i kvarnen i östgötska Kimstad. Investeringen kommer att möjliggöra nya innovationer och kommersiella satsningar inom havre. Investeringen omfattar utökad kapacitet för mottagning, lagring och rensning av havre samt ny utrustning för värmebehandling av skalade havrekärnor i anläggningen. 2020-09-29



Skörden 2020 ovanligt intensiv – och havreskörden slog rekord

– Att säkerställa en god livsmedelsförsörjning är av största vikt, i synnerhet i kristider. Därför är årets skörd mer betydelsefull än någonsin och vi som företag, och våra medlemmar – svenska lantbrukare – har ett viktigt samhällsansvar, säger Per Lindahl, styrelseordförande.

I juli publicerades Lantmännens skördeprognos som uppskattade den svenska skördens storlek till 6,1 miljoner ton spannmål, oljeväxter och trindsäd. Jordbruksverkets slutgiltiga siffra var nästan 6,5 miljoner ton. Den intensiva skörden ledde till ett mycket högt tempo vid Lantmännens 51 spannmålmottagningar som under 2020 tog emot totalt 1,7 miljoner ton under skördeperioden.

Extra föreningsstämma hölls 12 november 2020

Under senvåren fattade styrelsen beslut om att hålla en extra föreningsstämma för att behandla inkomna motioner. Fullmäktige deltog i stämman digitalt på motsvarande sätt som vid den ordinarie stämman. Övriga deltagare kunde följa stämman via Lantmännens webbsida. De fem motionerna behandlades och fullmäktige hade givits möjlighet att diskutera såväl motioner som styrelsens svar i samband med två digitala så kallade motionstorg. 2020-11-12



På nya poster i Lantmännen

Jan Ehrensvärd, ny ledamot i Lantmännens styrelse
Lantmännens föreningsstämma beslutade om nyval av Jan Ehrensvärd, enligt valberedningens förslag.

Christian Johansson, ny ekonomi- och finansdirektör
Christian Johansson, som närmast kommer från SKF, efterträdde Ulf Zenk. Christian tillträdde posten som Lantmännens ekonomi- och finansdirektör den 3 februari 2020.

Magnus Kagevik gavs utökat ledarskapsansvar
Lantmännens chef för division Energi, Magnus Kagevik, antog rollen som Chief Operating Officer (COO) och blev i samband med det övergripande ansvarig för divisionerna Lantbruk och Energi. Syftet är att förstärka koncernens ledning och bidra till ytterligare fokus på Lantmännens spannmålsflöde.

Niklas Lindberg, ny chef för affärsområde Swecon
Niklas efterträdde Håkan Pettersson, som gick i pension efter 18 år som chef för Swecon. Niklas Lindberg, tidigare CFO för Swecon, tillträdde den 1 oktober och ingår även i Lantmännens koncernledning.

Jesper Broberg, ny medlemschef för Lantmännen
Jesper Broberg tillträder som medlemschef under våren 2021 efter Anna Carlström som själv har tagit initiativet till överlämnandet av rollen. Jesper är 51 år och utbildad agronom med ekonomisk inriktning från SLU. Anna kommer att fortsätta i en senior rådgivarroll inom medlemsfunktionen på Lantmännen för att bidra med sin stora kunskap och erfarenhet av ägarkommunikation och medlemsfrågor.



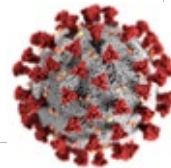
Bra mat från
Lantmännen

Vi vill inspirera till medvetna val som ger positiva hälsoeffekter genom att erbjuda baljväxter och spannmålsprodukter och som naturliga delar i en balanserad kost.

Coronavirus/covid-19 Lantmännens prioriteringar

Lantmännens gemensamma prioriteringar är att *skydda våra medarbetare, skydda våra affärer och ta vårt samhällsansvar*. Krisledningsteam aktiverades snabbt på samtliga nivåer och tidiga åtgärder och restriktioner har gett bra resultat.

- De första riktlinjerna och restriktionerna skapades snabbt, och har sedan dess uppdaterats löpande på global och lokal nivå.
- Kommunikationsplaner är utvecklade och informationsmöten genomförs kontinuerligt.
- Digitala verktyg har lanserats och utbildningar har genomförts för ett bra digitalt arbete på distans.
- Medarbetarenkät genomförd under sommaren – generellt mycket starkt resultat och högt förtroende för ledarskap, kommunikation och samarbete under coronapandemin.
- Riskreducerande åtgärder är genomförda på samtliga arbetsplatser och kommunikationsmaterial har tagits fram.
- De medarbetare som kan arbeta hemifrån har uppmanats att göra det.



Rapport om livsmedelsförsörjning

Covid-19-pandemin visar att en robust livsmedelsförsörjning är viktig för samhällets överlevnadsförmåga. LRF och Lantmännen presenterar därför en rapport innehållande 40 förslag för att skapa en tryggare livsmedelsförsörjning.

Rapporten är ett inspel i det viktiga arbete som behövs för att stärka samhällets försörjningsförmåga av livsmedel, med fokus på primärproduktionen (lantbrukets produktion) och förädlingsledet.

”Flera delar i primärproduktionen och i förädlingsledet av livsmedel behöver stärkas för att kunna fungera även vid kriser eller krig. Livsmedelsindustrin i Sverige har genomgått en betydande strukturomvandling och det finns nu endast några få större anläggningar kvar i landet. Det finns ett stort behov av att skydda strategiskt viktiga livsmedelsanläggningar mot bland annat expansion av bostadsområden” säger Per Arfvidsson, vice vd på Lantmännen. 2020-11-13

2021 Efter årsskiftet



I januari gick Lantmännen till final som Årets Talangföretag 2021 – en utmärkelse som delas ut av 4Potentials till det företag som bäst lyckas attrahera, rekrytera och utveckla talanger.

”

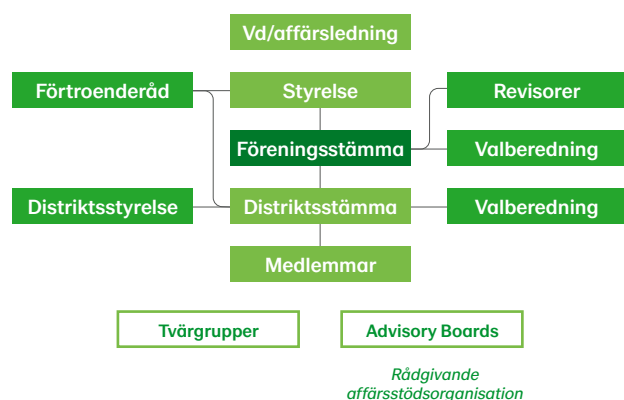
Som medlem i Lantmännen är du både affärspartner och ägare av Lantmännen. Du är delägare i en verksamhet som förädlar den spannmål som produceras och är med och förvaltar jorden åt kommande generationer.



Lantmännen skapar värde från åkermarken

Lantmännen är ett kooperativt företag som ägs och styrs av aktiva 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 och trygga en långsiktig produktion av livsmedel.

Lantmännens ägarmodell



Ägarstyrning och medlemsdialog sker i många olika forum inom Lantmännen, bland annat via distriktsstämmor, föreningsstämma, koncernstyrelse och förtroenderåd. 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, förtroenderåd och i olika arbetsgrupper viktigt. På så sätt kombinerar Lantmännen regionala och kundnära aktiviteter med en omfattande nationell och internationell affärsverksamhet.

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

Flera tvärgrupper, där medlemmar ingår, bidrar med erfarenheter och synpunkter, bland annat inom foder, spannmål och i arbetet med Framtidens jordbruk. Tre advisory boards, inom Maskin, Swecon och Energi, bidrar med medlemsnära kompetens.

Lantmännens föreningsstämmor 2020

Ordinarie föreningsstämma

Ordinarie stämma hölls den 7 maj 2020 som en så kallad hybridstämma med presidiet i Stockholm. Fullmäktige deltog digitalt. Stämman beslutade om Lantmännens högsta utdelning någonsin. Då det fanns en viss osäkerhet om den digitala stämman på ett tillfredsställande sätt skulle kunna hantera motionsbehandling fattade stämman, på förslag från styrelsen, beslut om att flytta fram motionsbehandlingen.



Extra föreningsstämma

Den 12 november genomfördes en extra föreningsstämma för att behandla de motioner som inte behandlades på den ordinarie föreningsstämman. Fullmäktige deltog i stämman digitalt på motsvarande sätt som vid den ordinarie stämman. Övriga deltagare kunde följa stämman via Lantmännens webbsida. De fem motionerna behandlades och fullmäktige hade i förväg givits möjlighet att diskutera såväl motioner som styrelsens svar i samband med två digitala så kallade motionstorg. Stämman beslutade bland annat att Lantmännen under 2021 ska ta fram ett diskussions- och utbildningsprogram med inriktning på ägaruppdrag, strategi, kapital och utdelning.



För att tillvarata styrkan i den kooperativa företagsformen är engagemang och dialog i distrikt, på medlemsmöten, förtroenderåd och olika arbetsgrupper viktigt.

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 regionalt. Under året har medlemsdialogen främst hållits digitalt, flera distriktsstämmor och höstmöten hölls på distans. De nya sätten att möta medlemmarna har delvis begränsat verksamheten, men även givit möjlighet att nå nya kategorier av medlemmar.

Förtroenderåd

Förtroenderådet fyller en viktig funktion i kommunikation och information mellan koncern, styrelse och distrikt. Förtroenderådet består av bland annat ordföranden i Lantmännens distriktsstyrelser och är rådgivande till styrelsen och ska verka för en positiv utveckling av Lantmännen. Under året har arbetet bland annat handlat om utvecklingen av spannmålsaffären.

Distriktsstyrelsekonferens

Till distriktsstyrelsekonferensen bjuds alla distriktsstyrelseledamöter, förtroendevalda revisorer och koncernstyrelsen in.

Konferensen hölls digitalt den 26 november 2020. Programmet fokuserade på företagets strategi samt forskning och innovation. Genom det digitala formatet skapades ett aktivt möte med en bra dialog.

Kod för styrning av kooperativa företag

I samband med Lantmännens ordinarie föreningsstämma fattades beslut om att anta Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga bolag. Koden är framtagen av föreningen Svensk Kooperation. Syftet med koden är att främja medlemsdialogen och de demokratiska beslutsprocesserna i kooperativa företag och att öka transparensen samt öppenheten i styrelsens ledningsarbete. I Föreningsstyrningsrapporten → sid 164-173, följer rapporteringen kodens principer. De förtroendevalda revisorerna granskar hur väl Lantmännen lever upp till kodens principer.

Var skapas resultatet?

Lantmännens breda affärsportfölj, en sund ekonomi och starka finanser är en styrka i osäkra tider och bidrar till en stabil utdelning.

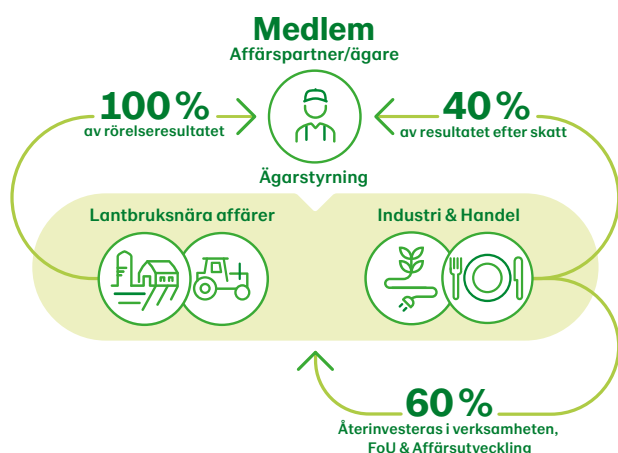
Det ekonomiska resultatet inom Lantmännen genereras till största del inom förädlingsverksamheten, till exempel spannmålsförädling till livsmedel eller bioenergi, och via försäljningen av entreprenadmaskiner. En värdeskapande industri- och förädlingsverksamhet ger både avsättning för medlemmarnas spannmål och genererar stort mervärde.

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 insatsemission. Insatsemissionen fördelas med 50 procent på handel med Lantmännen och 50 procent på inbetalda och emitterade insatser.

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

Som medlem i Lantmännen får man del i resultatet både som affärspartner och ägare



Utdelning på fyra sätt

Som medlem i Lantmännen får man utdelning från föreningen genom:

- Återbäring som 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 som delas ut på medlemmarnas inbetalda och emitterade insatskapital.
- Insatsemission vilket 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 2020 uppgick insatskapitalet till 3 228 (2 959) MSEK. Insatskapitalet fördelas sig med 1 402 (1 373) MSEK som inbetalda insatser och 1 826 (1 586) MSEK som emitterade insatser.

Insatskapital

MSEK	2020	2019	2018	2017	2016
Inbetalda insatser	1 402	1 373	1 318	1 208	1 101
Emitterade insatser	1 826	1 586	1 346	1 256	1 198
Totalt	3 228	2 959	2 664	2 464	2 299





” **Vår långsiktighet och ägarmodell är en garant för stabilitet i en osäker tid.**

Förslag till utdelning

Styrelsen har för 2020 föreslagit stämman att lämna utdelning i form av återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige med 2,5 procent (1,75) och 1,0 procent (1,0) i återbäring på medlemmarnas inköp från Lantmännen Maskin och Swecons svenska verksamhet. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 305 MSEK (208).

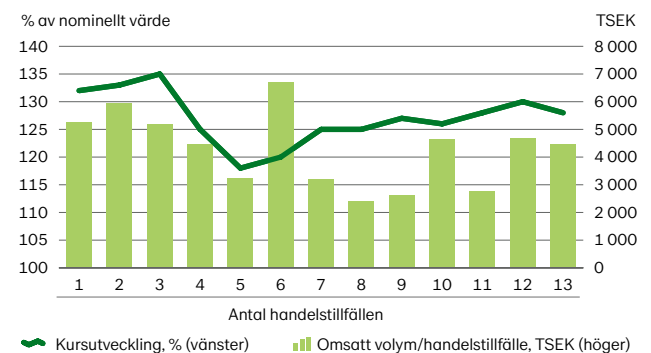
Styrelsen föreslår att insatsutdelning lämnas med 9 procent (8) på insatsernas nominella värde, totalt 291 MSEK (237) samt insatsemission med 306 MSEK (288).

Därutöver föreslås utdelning på förlagsandelar utgå med 7,25 procent (6,5), 17 MSEK (16) enligt villkoren i erbjudandet för förlagsandelarna. Den 30 december 2019 förföll det förra programmet. Nya förlagsandelar emitterades i januari 2020 till ett värde på 250 MSEK och med en löptid på 5 år.

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. 2020 genomfördes 13 (13) handelstillfällen och totalt var omsättningen 56 MSEK (53). Transaktionspriset varierade mellan 118 och 135 procent av nominellt värde.

Emissionsinsatser, handel och kursutveckling



Utdelning¹⁾

MSEK	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Återbäring och efterlikvid ²⁾	305	208	157	245	231	188	135	129	120	110
Extra vinstutdelning	-	-	-	133	-	-	-	-	-	-
Insatsutdelning ²⁾	291	237	213	222	207	193	178	171	88	78
Insatsemission ²⁾	306	288	250	100	70	50	150	-	80	152
Totalt	902	733	620	700	508	431	463	300	288	340

¹⁾ Redovisat belopp kan inkludera justering jämfört med tidigare års förslag. ²⁾ Enligt styrelsens förslag för 2020.

Marknad och omvärld

Lantmännens viktigaste marknad är norra Europa med fokus på Norden och Östersjöområdet. Under året har de flesta av Lantmännens geografiska marknader präglats av coronakrisen och följderna är ännu svåra att överblicka.

Spannmåls- och fodermarknaden

De naturliga förutsättningarna för Lantmännens lantbruksnära verksamheter gör att spannmål och vall är de dominerande åkermarksgrödorna i Östersjöområdet, som utgör basen för både växtodling och animalieproduktion. Marknaden präglas av konkurrens och pridfokus, och påverkas både av tillfälliga skiftningar i vädret och på längre sikt klimatförändringar.



Växande marknader för både vegetabilier och animalier

En globalt växande befolkning och ökat välstånd driver den underliggande tillväxten på livsmedel. På en övergripande nivå sker två parallella förändringar: den globala efterfrågan på animalieprodukter såsom kött- och mejeriprodukter ökar, medan efterfrågan på växtbaserade proteinalternativ växer i Sverige och Europa. Prognoser visar att gröna proteiner förväntas utgöra cirka 20 procent av svensk dagligvaruhandel år 2030. Av de animaliska proteinerna är det främst efterfrågan på kyckling som fortsatt ökar i Norden. Tillväxtekonomierna i Kina och övriga Asien, samt Afrika påvisar en fortsatt snabb generell tillväxt av animaliska proteiner. Den europeiska produktionen går i ökande utsträckning till dessa marknader.

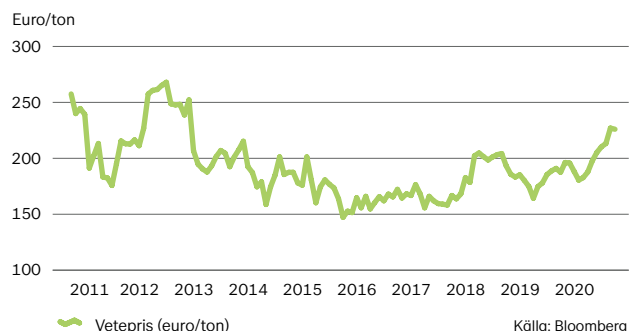
Bioenergi

Bioenergi är ett av Lantmännens tillväxtområden och intresset ökar 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. Energi- och klimatmålen för EU revideras för tillfället och ambitionsnivåerna förväntas öka för såväl 2030 som på längre sikt.

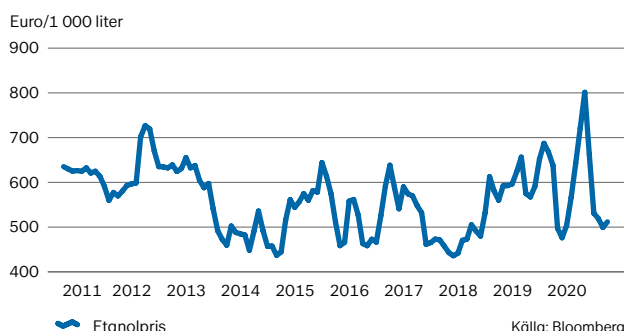
Coronakrisen har påverkat marknadsförutsättningarna

Coronakrisen förändrade snabbt invanda konsumtionsmönster på samtliga marknader. Distansering och arbete från hemmet medförde en dramatisk minskning av konsumtionen i foodservice-kanalerna till förmån för konsumtion i hemmet

Prisutveckling på råvarubörsen för vete



Volatil prisutveckling på råvarubörsen för etanol



Lantmännen har en unik position i Östersjöområdet



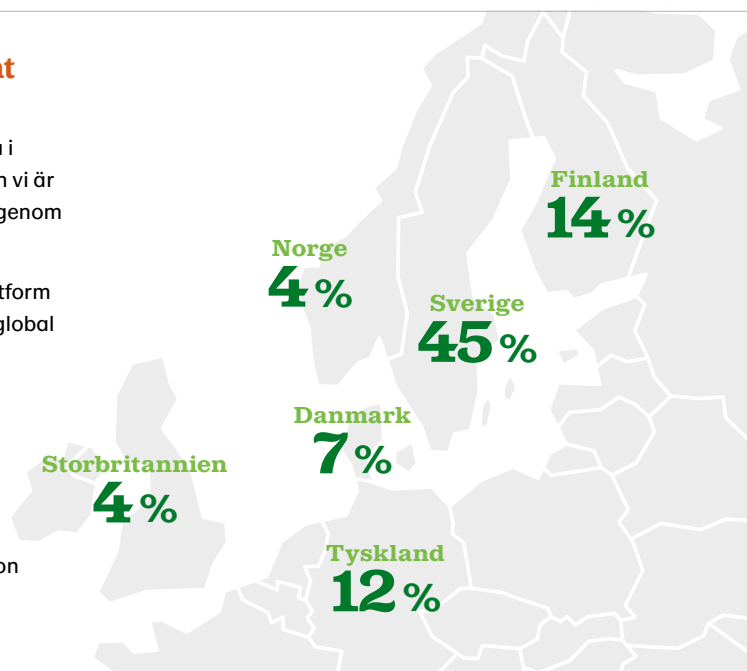
Sex marknader svarar för 86 procent av Lantmännens omsättning

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.

Långsiktigt ökande global efterfrågan

Medelklassen i Asien och Stilla havsområdet väntas växa med två miljarder människor till år 2030. Det underliggande behovet av en ökad livsmedelsproduktion är givet när efterfrågan på protein driver behovet av spannmål och foder.



genom dagligvaruhandelskanalen. Den ökade konsumtionen i hemmet har medfört en ökad efterfrågan på lokalproducerade livsmedel. Coronakrisen har aktualiserat behovet och påmint både marknadens aktörer och allmänheten om vikten av robusta och fungerande livsmedelsvärdekedjor.

Det svenska lantbruket och vår livsmedelsproduktion runt om i världen är direkt samhällskritiska funktioner som måste fungera också i kristider. Lantmännen har en särskilt viktig roll att spela när det gäller livsmedelsförsörjning och samhällsansvar. Vår position och möjlighet att ta ansvar i hela värdekedjan från jord till bord är unik, och ställer stora krav på våra verksamheter. Covid-19 påverkar både de lokala och globala förutsättningarna för tillväxt. Möjligheten att motverka virus spridningen genom åtgärder som bland annat vaccinering påverkar tillväxtförutsättningarna.

BNP-utvecklingen globalt

Sveriges BNP sjönk med cirka 3 procent under 2020, vilket är något mindre än i flera andra länder. Bakom nedgången står ett stort tapp i hushållskonsumtionen som en följd av coronapandemin.

Stora BNP-fall noterades under året, både i Europa och i USA med en svag världsekonomi som följd. USA upplever den största nedgången sedan andra världskriget. Effekterna av coronakrisen kommer troligen att ha lång påverkan på samtliga marknader globalt och i Europa.

Långsiktiga omvärldsförutsättningar

Global och urban medelklass: Ökad handel och export till Asien och Afrika – sannolikt saktar tillväxten in på kort till medellång sikt.

Konsumenttrender påverkar efterfrågan: Smak, hälsa, ursprung, hållbarhet och bekvämlighet är fortsatt de främsta konsumenttrenderna.

Fortsatt tillväxt för både vegetabiliska och animaliska protein i utvecklingsekonomier, men acceleration av växtbaserad konsumtion i utvecklade ekonomier – utvecklingen pågår parallellt.

Kundkanalskifte med ny riktning: Kanalskifte som pågått under decennier från dagligvaruhandel till restauranger och e-handel har innebörd för hela Lantmännen och innebär nya möjligheter.

Digitalisering och datautbyte skapar nya möjligheter för produktivetsförbättring, hållbarhetsförbättringar och nya kundupplevelser.

Hållbarhet: Fortsatt fokus på klimat; breddning av scopet pågår till biodiversitet.

Politiska och ekonomiska risker samt externa chocker: Ökad protektionism och osäker handelspolitik; oro kring konjunkturen efter coronakrisen; skärpt fokus på att säkra värdekedjor och självförsörjning inom livsmedel. Djurepidemier, zoonoser och pandemier är uppenbara risker.

Strategi från Jord till bord 2030

Lantmännens strategi Jord till bord 2030 har lantbruksföretaget i centrum och innebär fortsatt utveckling av verksamheten i norra Europa. Lantmännen ska på sikt vara den ledande aktören i spannmålsvärdekedjan i norra Europa.

Lantmännens affärsportfölj skapar värde från åkermarken – med lantbruksföretaget i centrum



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.

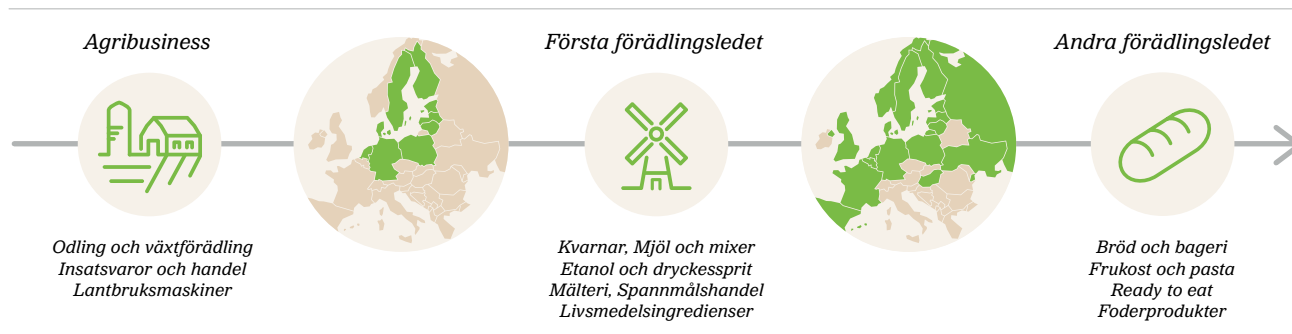
Idag och inför framtiden ser vi en ökande efterfrågan på råvaror och nya framsteg inom innovation och hållbarhet samt styrkan i att vara ett lantbrukskooperativ som nyckelfrågor för vår strategi. Marknadsutvecklingen skapar stor potential att öka både volym och lönsamhet i alla delar av värdekedjan –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

Strategin bygger på fyra huvudområden

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

Lantmännen i rollen som en ledande aktör i värdekedjan i norra Europa

4,5 miljoner ton spannmål i Östersjöområdet förädlas och distribueras på 60+ internationella marknader



Initiativ för lönsam tillväxt

Spannmålsstrategi

Spannmålsstrategin från jord till bord, med fokus på att utveckla spannmålsenheter och vidareutveckla infrastrukturen, är bärande i Lantmännens strategi. Lantmännen arbetar även för utvidgad spannmålsaffär genom portföljinnehav i norra Europa.

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

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

Export från jord till bord

Lantmännen exporterar jordbruksråvaror, förädlade produkter och färdigproducerade livsmedel.

Framtidens jordbruk

Framtidens jordbruk flyttar fram positionerna i klimatfrågan och produktion på gården. Ansvaret tydliggörs för hållbar odling för aktörerna i värdekedjan. Lönsamheten stärks på gården för att bland annat klara klimatomställningen.

Innovation för ökat värde från åkermarken

För att generera värde för lantbruksföretagen läggs stor vikt på forskning och utveckling av produkter och tjänster inom växtförädling, foder, insatsvaror, maskiner och lantbrukets digitalisering.

Tillväxtpaket för svenskt lantbruk och livsmedelsproduktion

Prioriterade utvecklingsområden har identifierats för att skapa tillväxtförutsättningar inom svenskt lantbruk och livsmedelsproduktion. Detta avser bland annat växtförädling, forskning kring animalieproduktion, riskkapital, livsmedelsexport och lantbrukssektorns digitalisering. Inom dessa initiativ samarbetar Lantmännen med akademi, företag och myndigheter.

Lantmännens önskade strategiska position 2030

JORD TILL BORD
2030

- Norra Europas ledande agribusiness-företag
- Ett ledande livsmedelsföretag baserat på åkermarkens resurser med ett nordiskt ursprung
- Norra Europas ledande mälteribolag med sikte på globala kunder
- En välutvecklad och lönsam portfölj av strategiska innehav

- Ledande aktör inom cirkulärt och åkermarksbaserat bioraffinaderi i Östersjöområdet
- Globalt ledande bageriföretag med en stark bas i norra Europa
- Ledande distributör av anläggningsmaskiner i norra Europa
- Skapa nya lönsamma affärer baserade på innovation från jord till bord

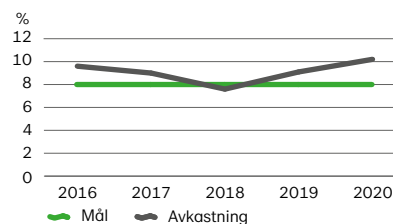


Strategiska koncernmål

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

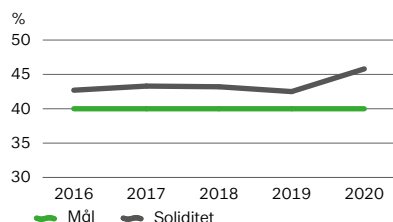
Avkastning på eget kapital Mål **8 %** Utfall **10,2 %**

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 2020 till 10,2 procent (9,1). Den genomsnittliga avkastningen på eget kapital de senaste fem åren har uppgått till 9,1 procent.



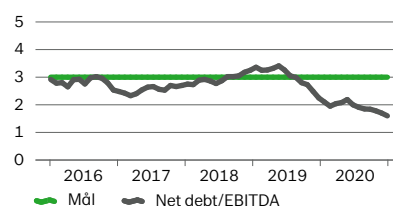
Soliditet Mål **40 %** Utfall **45,8 %**

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 2020 uppgick till 45,8 procent (42,5).



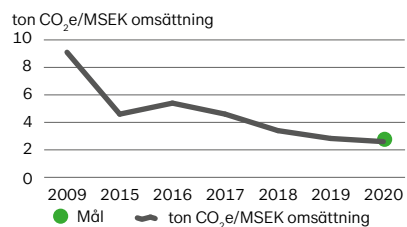
Nett debt*/EBITDA* Mål **<3** Utfall **1,60**

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 1,60 (2,25). * Enligt bankdefinition.



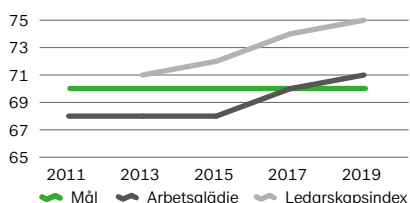
Klimat Mål **40 %** Utfall **45 %**

Koncernens mål är att minska klimatutsläppen från egen verksamhet med 40 procent 2015-2020, räknat i ton CO₂e per MSEK omsättning. Utfall 2020 var 45 procent (39) vilket betyder att vi når målet till 2020. Övergång till förnybar el och värme, energieffektiviseringar och konverteringar till förnybara bränslen har minskat klimatutsläppen.



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 138](#).

Bra mat börjar på åkern

Vår ambition är att göra det bästa av vad jorden kan ge. Med detta som ledstjärna producerar vi hållbar och innovativ mat som ger hälsa och välmående. Vårt arbete med ansvar från jord till bord bidrar till en långsiktigt hållbar matproduktion och ett livskraftigt lantbruk.

Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord

Våra kunder och konsumenter ska känna sig trygga i att vi har kunskap och kontroll genom hela värdekedjan, att vi minimerar vår belastning på miljön och att vi bidrar med bra, hälsosam mat som är hållbart producerad – nu och i framtiden.

Gröna grodden – en garant för Bra mat

Vår gröna grodd på förpackningen fungerar som en garant, en kvalitetsstämpel, för att maten är framtagen på ett ansvarsfullt sätt – från odling till produktion och hela vägen ut till butik och konsument.

Hållbara mervärden

Lantmännens kunskap om spannmål och närhet till odlingen ger oss unika möjligheter att bidra till en mer hållbar produktion och samtidigt skapa lönsamma mervärden för hälsa och miljö. Vårt arbete med innovation och affärsutveckling har resulterat i flera goda exempel som bidrar till en mer hållbar livsmedelsförsörjning.

Ledande i utvecklingen av Framtidens jordbruk

Lantmännen har i vårt arbete med Framtidens jordbruk visat att det är möjligt att öka produktionen från jordbruket och samtidigt halvera klimatpåverkan vart tionde år. På så sätt kan vi möta behovet av mer mat, kundernas efterfrågan på hållbara produkter, och bidra till att nå målet om att hålla global uppvärmning väl under 2 grader med sikte på 1,5 grader.



Genom att välja Bra mat från Lantmännen bidrar du till ett livskraftigt lantbruk.



Hållbar affärsutveckling för långsiktig lönsamhet

Lantmännen driver utvecklingen mot mer hållbara livsmedels- och bioenergisystem. Med utgångspunkt i förnybar råvara från åkermarken utvecklar vi affärer som optimerar odlingen, ökar resurseffektiviteten, sluter kretslopp och minimerar påverkan på människa och miljö.

För oss är hållbara affärer att skapa affärsmöjligheter och hantera risker. Med verksamhet genom hela spannmålsvärdekedjan har vi en unik möjlighet att driva hållbar affärsutveckling, vilket ligger till grund för vårt företags och våra medlemmars långsiktiga lönsamhet. Ambitionen är att öka värdet av åkermarkens resurser med ledande prestanda och utveckla hållbara lösningar för livsmedel, energi och biobaserade material.

Integrerat i strategi och styrning

Arbetet tar sin utgångspunkt i Lantmännens uppförandekod och är en integrerad del av vår affärsstrategi och våra processer för styrning, implementering och uppföljning. Det finns koncernövergripande mål för klimat, andra miljöfrågor, medarbetarnöjdhet, ledarskap, hälsa och säkerhet samt genomförande av utbildningar i hållbarhet och affärsetik.

Utvecklar erbjudanden med hållbara mervärden

Lantmännens styrka är kunskap och närvaro genom hela värdekedjan och stora satsningar på forskning och innovation. Avgörande är också strategiska samarbeten med viktiga intressenter. Det tillsammans ligger till grund för utvecklingen av våra erbjudanden som svarar mot marknadens behov av produkter med mervärden för hälsa, klimat och miljö. Läs mer → i Hållbarhetsredovisningen.

Fyra fokusområden

Vi har fyra fokusområden i vårt arbete, där vi hanterar möjligheter och utmaningar.



Hållbar odling: Lantmännen 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 mervärden för hälsa, klimat och miljö.



Säker och resurseffektiv produktion: Produktionen ska vara effektiv och vi arbetar ständigt för att optimera resurser i alla led. Produktionen ska vara säker för våra medarbetare och andra aktörer.



Ansvar i leverantörskedjan: Vi arbetar metodiskt för ansvarstagande i leverantörskedjan, för kunskap och kontroll samt att minimera negativ påverkan på människor, djur, miljö och naturresurser.

Divisioner och affärsområden driver specifika hållbarhetsfrågor som är relevanta för verksamheten. Se → "Viktiga hållbarhetsfrågor" under respektive verksamhet.

Framtidens jordbruk

– Lantmännen tar ledande roll

Svenskt jordbruk anses vara ett av världens mest hållbara. Trots detta kvarstår utmaningar för framtiden, som att minska klimatpåverkan, öka miljönyttor och värna biologisk mångfald. Vi driver utvecklingen utifrån kunskap och samarbete för nya affärlösningar.

Odlingen behöver ske på ett sätt som gör att odlingsmarkens långsiktiga bördighet bibehålls och samtidigt behöver produktionen öka för att möta en ökande efterfrågan på mat och biobaserad råvara.

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.

Åkermarken är den viktigaste och mest värdefulla resursen i vår verksamhet. Det är på fälten som näringen och värdet byggs upp. Det är därför naturligt att det är där som resurser förbrukas och miljöpåverkan uppstår. I odlingsledet binds också koldioxid in i grödan och en del stannar i marken, främst i rotsystemen. Lantmännen har, tillsammans med svenska lantbrukare, alltid tagit ansvar för utvecklingen av jordbruket. Med verksamheter i hela värdekedjan från jord till bord, har vi unika förutsättningar att driva förändring och fortsätta att ställa om.

11 fokusområden

- **Precisionsodling, digitalisering och optimal management**
- **Hållbar växtnäring**
- **Växtförädling**
- **Fossilfritt jordbruk**
- **Odlingssystem**
- **Kolinlagring och förnybar energi**
- **Minskade kväveförluster**
- **Minskat växtnäringssläckage**
- **Hållbart växtskydd**
- **Jordbrukets anpassning till ett förändrat klimat**
- **Biologisk mångfald**



Lantmännen tar ledande roll

Lantmännens rapport Framtidens jordbruk har identifierat elva fokusområden. Utvecklingen berör parter i hela värdekedjan, som lantbrukare, affärspartners, handel, myndigheter, politiker och konsument. 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 ökade resurser till forskning och innovation.

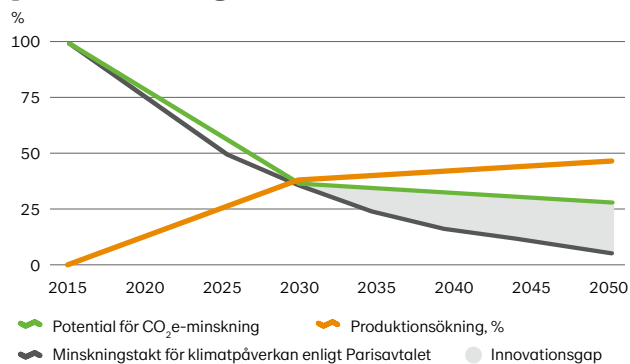
Lantmännen tar en ledande roll, driver utvecklingen och söker aktivt partnerskap och samverkan för att hitta de lösningar som tar oss till Framtidens jordbruk.

Den ekologiska värdekedjan

Lantmännen är också ledande på den svenska ekologiska marknaden och arbetar för att stärka förutsättningarna för ekologisk produktion och export.

Vårt erbjudande sträcker sig från insatsvaror, foder och spannmål till ekologiska livsmedel. 2020 uppgick handeln med ekologisk spannmål till 140 000 ton. Läs mer i hållbarhetsredovisningen på [sid 146](#).

Potential för minskad klimatpåverkan och produktionsökning



Potential för att minska klimatpåverkan från odlingen i enlighet med Parisavtalet med halverade utsläpp vart tionde år, samt potential för skördeökning 2015-2050 beräknat per hektar höstvet. Läs mer på [lantmannen.se/framtidens-jordbruk](#)

” **Med verksamhet i hela värdekedjan från jord till bord, har vi unika förutsättningar att driva omställningen till Framtidens jordbruk.**



Viktiga steg 2020

Under året har ett flertal aktiviteter och samarbeten mot Framtidens jordbruk initierats och nya affärlösningar tagits till marknaden:

Fasa ut fossilbaserade insatsvaror

Utfasning av till exempel drivmedel och mineralgödsel som ersätts med förnybara drivmedel och fossilfria lösningar för växtnäring.

- Test tillsammans med Energifabriken av RME i två nya Valtratraktorer med bra resultat.
- Samarbetet med Yara för att introducera fossilfri mineralgödsel har utvecklats vidare.
- Fossilfritt drivmedel nytt kriterium i odlingsprogrammet Klimat & Natur.

Resurseffektivitet och produktivitet

- Ytterligare satsning på växtförädling, till exempel genomisk selektion för fler grödor.
- Ökad satsning på strategiförsök i odlingen för högre produktivitet.
- Utveckling av Bjertorp som demonstrationsgård för framtidens odlingstekniker.

Utveckla odlingssystemen och ny teknik

- Investering i ny Thermoseed-anläggning i Skänninge där utsäde värmebehandlas istället för kemisk behandling.
- Fortsatt utveckling och försök inom biologiskt växtskydd.
- Utökad erbjudande och intresse för mellangrödor och fröblandningar till blommande zoner för biologisk mångfald och minskat läckage.



Bjertorp visar vägen

Under 2020 etablerades Bjertorp som en pilotgård där vi på 880 hektar testar det senaste inom lantbruksforskning och innovation för att förverkliga ambitionen i Framtidens jordbruk-rapporten. Målet är att implementera och vidareutveckla de möjligheter som är identifierade i rapporten och leverera resultat som bekräftar potentialen.

Den data som vi samlar in från försöken blir en värdefull tillgång som ger oss kunskap om hur vi ska så, och skörda, i framtiden.

Vi kommer att förstå vilka insatser som fungerar tillsammans och vilka insatser som kan implementeras i ett kommersiellt jordbruk.



Odlingsprogram driver utvecklingen

Klimat & Natur, Lantmännens odlingsprogram för Framtidens jordbruk möter marknads efterfrågan på hållbart producerade livsmedel. Spannmål odlas efter kriterier för minskad klimatpåverkan och ökad biologisk mångfald. Sedan 2015 har klimatavtrycket för odling av vete och råg enligt programmet minskat med cirka 30 procent.

För skördeåret 2020-2021 utökas programmet för att inkludera havre och under året lanserar Axa havregryn odlade enligt programmets kriterier.

Fossilfria insatsvaror, växtförädling och precisionsodling kommer att bli viktiga för minskad klimatpåverkan.

Mot klimatneutralitet 2050

Lantmännens klimatarbete har mål som följer Parisavtalets ambitioner. Det innebär halverade utsläpp vart tionde år för att nå klimatneutralitet 2050. Klimatmålen täcker hela Lantmännens värdekedja, från jord till bord.

Klimatmålet för primärproduktionen omfattar den första delen i odlingsledet – det som händer på gården. Läs vidare på ➔ sid 25-26.



Det svenska jordbruket är ledande avseende hållbar produktion, har en hög kompetens, en effektiv produktion och använder redan ny teknik i hög omfattning.

Klimatmål uppnått

Klimatmål för Lantmännens produktion och verksamhet har funnits sedan 2009. Fram till 2015 minskade påverkan med 40 procent och ett nytt mål sattes för att till 2020 reducera ytterligare 40 procent. Vi når målet med en minskning med 45 procent från 2015. Nyckeltalet vi använder för uppföljning är CO₂e per MSEK i omsättning. Läs mer på ➔ sid 148.

Arbetet med anta nya klimatmål för den egna produktionen har påbörjats.

Mot fossilfrihet

Lantmännen är på god väg att uppnå fossilfri egen produktion i Sverige och Norge till 2025 och arbetar mot fossilfrihet i övriga Europa senast 2040.

Under året lades branschernas *Färdplaner för fossilfri konkurrenskraft* fram för regeringen inom ramarna för *Fossilfritt Sverige*. Lantmännen har varit engagerade i lantbruksbranschens arbete med att ta fram färdplanen. Färdplanerna visar hur olika branscher kan bli fossilfria eller klimatneutrala och hur det stärker deras position på marknaden. Förhållandet mellan lantbruksbranschens konkurrenskraft och produktionskostnader samt samhällets och konsumentmarknadens värdering av den levererade hållbarhetsnyttan avgör takten för denna omställning. När färdplanerna nu går in i genomförandefas driver Lantmännen bland annat frågan om att öka utnyttjandet av biodrivmedelspotentialen i Sverige.

Minskad påverkan från transporter

Den stora utmaningen att ställa om transportsektorn delar Lantmännen med resten av samhället. Statliga styrmedel har stor påverkan på hur och när omställningen ska ske och därmed även vad som är ekonomiskt hållbart i omställningen till fossilfria godstransporter.

Lantmännens tredje klimatmål är att minska klimatpåverkan från köpta transporter med 70 procent till 2030. Vi arbetar utifrån strategier för mer hållbara bränsleval och för uppföljningsmetoder som driver förbättringar. Årets utfall är en minskning om 17 procent från basår 2009. Läs mer på ➔ sid 148.

I Sverige ser vi en övergång till biodrivmedel där inhemska biodrivmedel spelar en avgörande roll. Lantmännens koncernmål innebär i praktiken att Lantmännens gods-transporter inom Sverige behöver vara fossilfria år 2030. Lantmännen transporterar redan gods och varor i Sverige med närmare 60 procent bibränsle, vilket är långt över riksnittet.



Samverkan för ökad tillväxt

Lantmännen har det senaste året tagit en ledarroll i utvecklingen av svensk lantbruks- och livsmedelssektor. Vi driver tillväxtfrågor inom identifierade områden och har etablerat samarbeten med centrala organisationer.

Tillväxtpaketet för svenskt lantbruk och livsmedelsproduktion

Den svenska nationella livsmedelsstrategin och skeenden i omvärlden har lagt grunden för utvecklingen. Lantmännen har identifierat möjligheterna och driver en agenda för tillväxt i svensk lantbruks- och livsmedelssektor. Det betyder tillväxt och framtida möjligheter för våra medlemmar, för vår koncern och för livsmedelssektorn. Även samhället gynnas av agendan, som går helt i linje med den svenska livsmedelsstrategin.

Viktiga näringspolitiska frågor

Lantmännen driver specifika näringspolitiska frågor som är av stor vikt för våra affärer och strategier. Viktiga frågor i EU är exempelvis synen på grödbaserade biodrivmedel och jordbrukets klimatpåverkan. I Sverige fokuserar Lantmännen bland annat på jordbrukets användning av fossil energi och förutsättningarna för svensk produktion av biodrivmedel. EU har nyligen lanserat "European green deal" (Den europeiska gröna given), som innebär att i stort sett alla regelverk och strategier som berör lantbruk, klimat, energi och miljö revideras. Detta kommer sannolikt att påverka värdekedjorna för bioenergi och livsmedel, såväl i primär- som i industriled. European green deal innehåller vissa negativa delar, men bedöms ändå överlag vara positivt för Lantmännens affärer.

Aktuella frågor i dialoger

De viktigaste områdena för våra intressenter och där vi engagerar oss i strukturerade dialoger är livskraftigt lantbruk, biobaserad energi och ansvarsfullt producerad mat. Genomgående tema för alla områden är hållbar utveckling. Exempel på aktuella frågor under året är Sveriges nationella livsmedelsstrategi, transporter och klimatpolitiska styrmedel, regelverk och inriktning för biodrivmedel i Sverige och EU, jordbrukets klimatpåverkan och hållbar odling samt innovation och forskningssamarbeten.

Dialogen förs med flera aktörer och i forum och nätverk, som:

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

Branschinitiativ och forum för samverkan

Lantmännen deltar i ytterligare organisationer och forum för samverkan. Läs mer på lantmannen.se/hallbar-utveckling/samarbeten

Tillväxtpaketet

Sex områden är identifierade som särskilt viktiga, och inom dessa är Lantmännen aktiv i flera initiativ tillsammans med akademi, andra aktörer från näringslivet och myndigheter. Det är genom satsning på alla sex områden som tillväxten kan ta fart.

 **Grogrund** – Växtodling med förädling

Lantmännen     

 **Tillväxtbolaget** – Stärkta investeringsmöjligheter

Lantmännen   

 **Kunskapsnav för animalieproduktion & SustAinimal** – Animalieproduktion


Lantmännen  

 **Nordic Oats** – Livsmedellexport

Lantmännen    

 **Lantbrukets dataplattform** – Digitalisering

Lantmännen   

 **Sweden Food Arena** – Innovation

Lantmännen *Över 40 aktörer inom svensk livsmedelssektor i samverkan för innovationsbaserad tillväxt.*

Innovation för nya affärer

Vi satsar årligen mer än 250 MSEK på forskning och utveckling för att möta framtidens utmaningar och säkerställa vår konkurrenskraft. Satsningarna sker inom flera områden, med mål att öka värdet på spannmål från jord till bord och skapa nya affärer i samarbete med lantbruksföretagen.

Fullkorn för hälsa och nutrition

Lantmännen jobbar löpande med att ta fram nya fiberrika livsmedelsprodukter med fullkorn. Genom växtförädling och forskning kan vi till exempel öka mängden hälsosamma spannmålsfibrer. Detta är också ett område för årets utlysning till Lantmännens Forskningsstiftelse. Råg och havre är i fokus för vår forskning. Råg har högst halt kostfibrer av våra nordiska sädeslag och havre med bra protein och fett innehåller den lösliga, kolesterolsänkande fibern betaglukan. Genom innovativa metoder kan vi bibehålla näringsvärden i hög grad vid förädling, eller skapa fraktioner som kan användas på nya sätt till exempel i livsmedelsprodukter i våra affärer.

För ett livskraftigt lantbruk

Innovationer inom lantbruk och livsmedel är viktiga för att driva ett livskraftigt lantbruk. Lantmännens Forskningsstiftelse har påbörjat ett projekt för att ta fram en snabbmetod för mätning av skjutkraft i spannmål. Metoden blir ett viktigt hjälpmedel vid utsädesbehandling med Thermosteed. Ett intressant område är ökad tillgång till svenskodlade vegetabiliska proteiner. Vi arbetar för att skala upp odlingen av viktiga grödor som både är bra för människan och naturen. Ett projekt med

den kvävefixerande grödan linser drivs med ambitionen att inom några år nå så stora volymer att vi inte längre behöver importera grödan för att möta efterfrågan. Redan under 2021 kommer linserna att finnas tillgängliga i handeln.

Cirkulära strömmar

Lantmännen driver forskningsprojekt som bidrar till ett biobaserat samhälle. Ett exempel är utveckling av stärkelsebaserade lim för återvinningsbara fiberskivor inom byggindustrin. Projektet är finansierat av Vinnova. Ett antal projekt inom området material startades 2020. Stärkelse utvärderas som råvara vid 3D-printing och ett nytt material baserat på fiber och gluten utvärderas för att fungera i filmer.

Forskningsarbeten

Lantmännen kommer att medverka i nya centrumbildningar för livsmedelsforskning och innovation som under året beviljats mångmiljonbelopp i medel av Formas. I Mistra Food futures ska strategier för ett hållbart svenskt livsmedelssystem för hälsosam mat utvecklas. Andra exempel är Sweden Food Arena, ScanOats och samarbetet SLU Grogrund, som bland annat driver projekt om växtbaserade, proteinrika produkter.



Lantmännens Forskningsstiftelse

Lantmännens Forskningsstiftelse investerar årligen upp till 25 MSEK i forskning. Ett centralt mål med forskningen är att öka jordbruksproduktionen med minimerad miljöpåverkan. Ett annat är att skapa affärsmöjligheter för jordbruket i ett biobaserat samhälle. För livsmedel är målet ökad kunskap om spannmål och baljväxter för framtidens hållbara livsmedel. I stiftelsens egen tidning, Tidskriften Cerealier, presenteras aktuell forskning om mat och hälsa med fokus på cerealier och baljväxter.



Lantmännen Växthuset

Lantmännen Växthus är ett utvecklingsprogram som tar emot innovativa affärsidéer från medarbetare, medlemmar, entreprenörer och startups. Under 2020 genomfördes ett Växthus-program tillsammans med Lantmännen Unibake om framtidens brödinnovationer.

Läs mer på lantmannen.se/vaxthuset

A woman with blonde hair in a ponytail, wearing a black sleeveless top and purple work gloves, is focused on operating a piece of machinery in a field. The background shows a vast, golden field under a clear blue sky with a few trees in the distance. The lighting is bright, suggesting a sunny day.

”

**På Lantmännen kan
alla göra skillnad
– för vår framgång och
för framtida hållbara
lösningar från jord
till bord.**

Medarbetare som gör skillnad

Lantmännen arbetar långsiktigt med att attrahera och utveckla ledare och medarbetare, samt att skapa säkrare och mer engagerande arbetsplatser. På Lantmännen värdesätts driv, passion och viljan att utvecklas.

Coronapandemin har påverkat alla våra medarbetares och ledares vardag. Lantmännen prioriterar att skydda alla anställda runt om i världen, samtidigt som vi skyddar våra affärer. Restriktioner, riktlinjer och nya rutiner har införts på alla anläggningar och kontor, och de medarbetare som har kunnat, har i stor utsträckning arbetat hemifrån. För att supporta bra ledarskap, bra prestationer och välmående har initiativ och utbildningar genomförts kring ledarskap, medarbetarskap och digitala verktyg. En genomförd medarbetarenkät visar att medarbetarna i mycket stor utsträckning tycker att omställning, ledarskapet, kommunikationen och de digitala verktygen har fungerat på ett bra sätt. Sjukfrånvaron totalt under året låg på samma nivå som 2019, men ökade vissa månader då smittspridningen i samhället också var högre.

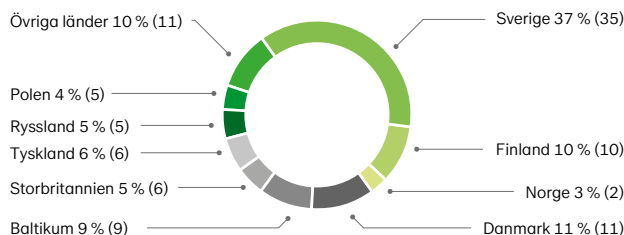
Vi utvecklar medarbetare och affärer tillsammans

Varje år genomförs medarbetarsamtal med fokus på individuella prestationer i relation till uppsatta mål och Lantmännens värderingar – *öppenhet, helhetssyn* och *handlingskraft*. En viktig del i medarbetarsamtalen och den kontinuerliga dialogen mellan chef och medarbetare är att ge och utvecklas genom feedback. Vartannat år genomförs en medarbetarundersökning som uppföljning på hur medarbetarskap och ledarskap fungerar. I den senaste undersökningen, som genomfördes 2019, förbättrades resultaten för arbetsglädje och ledarskapsindex.

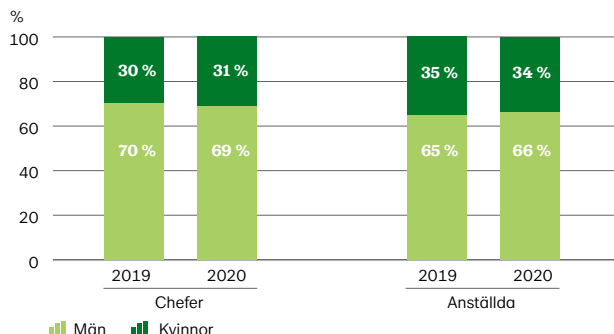


”**Oavsett var du arbetar inom Lantmännen vill vi att du ska bidra till helheten vi skapar tillsammans. Därför jobbar vi för att skapa en inkluderande kultur med starkt fokus på samarbete.**

Våra medarbetare – geografisk fördelning



Fördelning kvinnor och män



Lantmännen fokuserar på lärande och kompetensutveckling. Arbetet med att identifiera långsiktig utvecklingspotential, och med att genomföra våra internationella utvecklingsprogram har fortsatt. Vi fokuserar på att skapa möjligheter för intern rörlighet i koncernen. Målsättningen är att 50 procent av alla chefsrekryteringar ska ske med interna kandidater. För 2020 har 57 procent tillsatts internt.

Samtliga divisioner och affärsområden inom Lantmännen arbetar långsiktigt med att öka jämställdheten och stärka det internationella perspektivet i affärerna, bland annat genom uppsatta mål och aktivitetsplaner.



I augusti 2020 började en ny omgång av *Lantmännens traineeprogram*. Sex traineer genomgår nu det 15 månader långa programmet som ger en god inblick i hela koncernen genom placeringar och uppdrag i olika divisioner och funktioner, samt utbildning i ledarskap och affärsutveckling.

En attraktiv arbetsgivare

Det övergripande syftet med Lantmännens arbetsgivarvarumärke och kommunikation är att skapa stolthet och passion hos befintliga medarbetare och att attrahera och skapa nyfikenhet för Lantmännen hos potentiella medarbetare. Utöver monetär kompensation och förmåner tar Lantmännen även hänsyn till faktorer som en god arbetsmiljö, gott ledarskap samt utveckling och uppskattning.

Talangnätverket 4 *potentials* utsåg Lantmännen till årets talangföretag för ett framgångsrikt arbete med att attrahera, rekrytera och utveckla talanger.

Säker arbetsmiljö

Under 2020 har en ny hälso- och säkerhetsstrategi för Lantmännen antagits och implementerats, där målet är att uppnå *Health & Safety Excellence* till år 2030. Fokus i strategin ligger på att integrera hälso- och säkerhetsarbetet tydligare i både ledarskap, medarbetarskap, organisation samt dagliga och strategiska processer. Den främsta prioriteringen fram till 2023 är att utveckla den stabila basen i arbetet med kritiska processer, verktyg och utbildningar. Under 2020 introducerades workshops för ledningsgrupper för att ta fram långsiktiga handlingsplaner för varje affärsområde.

Lantmännen bibehåller och skapar en god säkerhetskultur, som ett led i detta arbetar vi med att identifiera och minimera risker i arbetsmiljön genom regelbunden uppföljning. Uppföljning görs också genom ett 60-tal skadeförebyggande besiktningar per år i produktionsanläggningarna, och arbetsmiljöutbildningar. På grund av coronapandemin begränsades antalet besiktningar under 2020 till 37. Ett webbaserat verktyg för rapportering, utredning och uppföljning av olyckor, tillbud och riskobservationer finns tillgängligt för alla. Under 2020 ökade olycksfallsfrekvensen till 13,7 (12,7). Lantmännen har antagit målet att olycksfrekvensen ska understiga 1 senast år 2030.

Ett kontinuerligt arbete görs för att identifiera och följa upp förbättringsområden och förbättra hälsoaspekter, bland annat avseende psykosocial arbetsmiljö och arbetsbelastning. Sjukfrånvaron under 2020 låg på samma nivå som året innan.

Lantmännen har en etablerad whistleblowingrutin där medarbetare enkelt och anonymt ska kunna rapportera missförhållanden eller att något inte följer lagstiftning, Lantmännens uppförandekod, riktlinjer eller policyer. Under 2020 registrerades 13 (12) rapporter från 5 länder. Samtliga fall har utretts av Lantmännens Whistleblowingkommitté. Läs mer på [sid 66](#).



På Lantmännen värdesätts engagemang och vilja att utvecklas.

Våra medarbetare, olyckor och tillbud i tjänst

	2020	2019
Antal dödsfall på grund av olycka	0	1 ¹⁾
Antal olycksfall ²⁾	238	221
Olycksfallsfrekvens ³⁾	13,7	12,7 ⁴⁾
Antal inrapporterade tillbud ⁵⁾	2 735	3 027
Antal riskobservationer	8 371	5 334

¹⁾ Under 2019 inträffade en tragisk bilolycka på en allmän väg där en Lantmännens anställd omkom. Orsaker till olyckan har varit utanför Lantmännens kontroll.

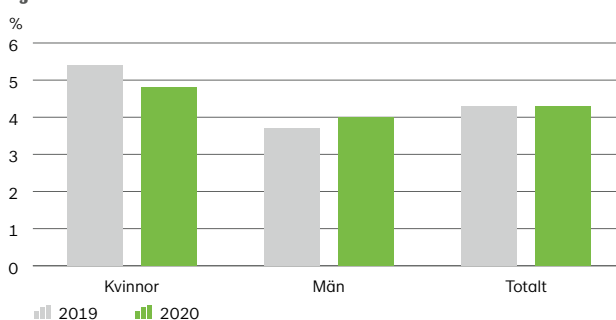
²⁾ Arbetsrelaterad olycka som resulterar i minst en dags frånvaro efter att olycksfallet inträffat.

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

⁴⁾ Justerad uppgift från rapportering 2019 efter omklassning av två olyckor.

⁵⁾ Tillbud definieras som oönskad händelse som hade kunnat leda till ohälsa eller olycksfall.

Sjukfrånvaro





Våra verksamheter

Division Lantbruk	35
Division Energi	41
Division Livsmedel	45
Affärsområde Swecon	53
Affärsområde Fastigheter	57
Internationella delägarskap	59





Division Lantbruk

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Divisionen är verksam både i Sverige och internationellt och står för 44 procent av Lantmännens omsättning.

Division Lantbruk har sin bas i Sverige och har genom internationella hel- och delägda bolag en stark position i Östersjöområdet. Inom divisionen finns *Lantmännen Lantbruk Sverige*, *Lantmännen Maskin*, *Lantmännen Kraft*, *Lantmännen Agro Oy*, *Lantmännen Agro A/S* och *Lantmännen Seed BV*. Divisionen ansvarar för Lantmännens delägarship i den tyska koncernen *HaGe Kiel*, *Scandagra Group* i Baltikum samt *Scandagra Polska* i Polen. Se ➔ sid 59.

De svenska verksamheterna är marknadsledare på spannmålsmarknaden och erbjuder ett brett produktsortiment för växtodling, animalieproduktion, hästverksamhet, rådgivning, försäljning och service av lantbruksmaskiner, redskap och reservdelar. *I Finland* tillhandahåller divisionen foder, insatsvaror för växtodling samt reservdelar och redskap.

Divisionen arbetar med innovation och utveckling av bland annat teknisk och digital utveckling, hållbart utsäde, ekologiska produkter och växtförädling.

Marknad och omvärld

Coronapandemin har haft en begränsad effekt på division Lantbruks verksamhet. En allmänt försiktig investeringsvilja påverkade dock maskinaffären i såväl Sverige som Finland. Årets stora spannmålsskörd var positiv för divisionen och på

animaliesidan råder en positiv trend inom samtliga produktionssegment.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Divisionen arbetar för ett hållbart lantbruk med energi-effektiva och säkra maskiner, resurseffektiv produktion, hållbara odlingsmetoder och foderråvaror samt transporter med låg klimatpåverkan. Vi har fokus på säker arbetsmiljö samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer. Inom ramen för Framtidens jordbruk jobbar vi med växtförädling för att möta efterfrågan och ett förändrat klimat samt anpassade odlingsmetoder för ökad kolinlagring, minskade kväveförluster och ökad biologisk mångfald.

Utsikter inför 2021

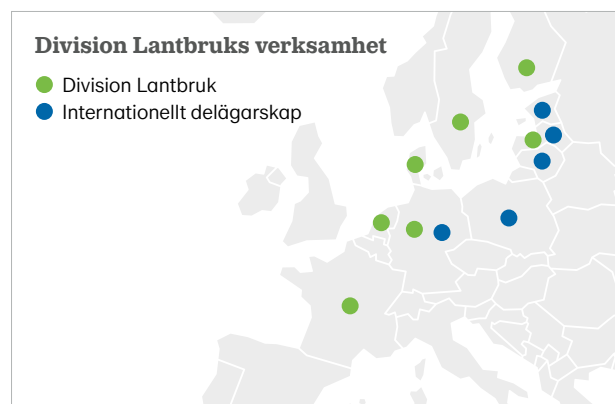
En bra spannmålsskörd 2020 och en stor höstsädd gör att utsikterna för 2021 ser bra ut. Fortsatt fokus på att säkerställa rätt kapacitet och kvalitet inom divisionens affärer samt att skapa nya kunderbidanden. Vi ska arbeta för en stärkt lönsamhet inom maskinaffären och stärka våra positioner i Östersjöområdet. Vi arbetar fortsatt med den digitala utvecklingen, där ett viktigt område är säljkanalstrategin och hur vi möter kunden i framtiden.



Division Lantbruk, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	21 501	21 841
Rörelseresultat, MSEK	439	83
Rörelsemarginal, %	2,0	0,4
Avkastning på operativt kapital, %	5,4	1,0
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	261	189
Medelantal anställda	1 743	1 734
varav kvinnor/män, %	24/76	24/76
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	33/67	33/67
Sjukfrånvaro, %	3,7	2,7
Koldioxidutsläpp, tusen ton	9	11

¹⁾ Inklusiv koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2020	2019
Rörelseresultat, MSEK	439	210
Rörelsemarginal, %	2,0	1,0
Avkastning på operativt kapital, %	5,4	2,5



Varumärken



Nötfor
Fårfor

Piggfor
Renfor

Pullfor
Protect

Lantmännen Lantbruk Sverige

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

Verksamheten har haft en positiv utveckling under året. Foderaffären visade fortsatt positiv trend med ökade marknadsandelar. Coronapandemin skapade oro kring råvaruförsörjningen, men produktion och försäljning har följt uppsatt plan. En bra spannmålsskörd resulterade i en stärkt spannmålsaffär. Inom spannmålsaffären har fokus också legat på anläggningsstrukturen där nya anläggningar togs i bruk under året.



Årets tidiga skörd och goda odlingsförutsättningar ledde till en rekordstor höstsådd.

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. Inför årets skörd genomfördes några villkorsändringar avseende torkskalan och ett förändrat sortiment inför skörden 2021 kommunicerades.

Årets svenska skörd av spannmål, oljeväxter och trindsäd uppgick till knappt 6,5 miljoner ton enligt Jordbruksverket. Torrt och varmt i augusti resulterade i låga vattenhalter och ett högt inleveranstempo till Lantmännens mottagningar. De nya anläggningarna i Kumla och Hammenhög fungerade väl. Grödorna höll bra kvalitet i större delen av den inlevererade volymen. Havreskörden blev 854 000 ton vilket är 30 procent mer än under föregående år. Uppgradering och effektivisering av torkkapacitet genomfördes på flera anläggningar.

Stora inköpsvolymen av 2019 och 2020 års skörd, lägre kvalitetsbristkostnader och en effektiv skördeapparat bidrog till ökad lönsamhet inom spannmålsaffären. Lantmännens tradingsteam har ett stort nätverk av kunder och traders.

Foder

Lantmännen Lantbruk producerar och säljer foder och tillskott. Foderaffären fortsatte att utvecklas positivt. Volymökningen är främst driven av goda produktionsresultat på gårdarna, där nya produkter och en kunnig säljkår bidragit till en växande kundbas. Lönsamheten i branschen är generellt god inom alla segment vilket kan leda till nyinvesteringar. Undantaget är äggbranschen där överskott har lett till en pressad marknad med sjunkande priser. Coronapandemin har gynnat konsumtionen av svenska produkter.

Lantmännen Lantbruk Sverige, nyckeltal

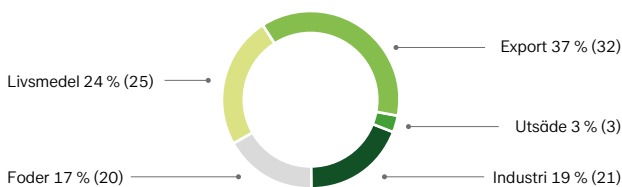
	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	13 096	13 181
Rörelseresultat, MSEK	261	109
Rörelsemarginal, %	2,0	0,8
Avkastning på operativt kapital, %	6,6	2,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	203	181
Medelantal anställda	805	791
varav kvinnor/män, %	34/66	35/65

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

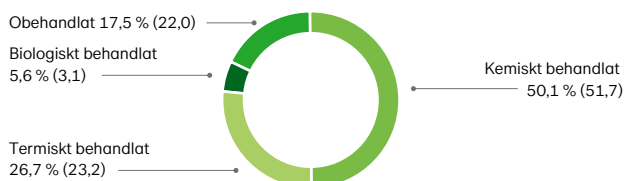
Exkl. jämförelsestörande poster

	2020	2019
Rörelseresultat, MSEK	261	109
Rörelsemarginal, %	2,0	0,8
Avkastning på operativt kapital, %	6,6	2,6

Användning av totala volymen såld spannmål



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





Överlag bärgade landets lantbrukare höga vallskördar av bra kvalitet.

Under året tog Lantmännen, tillsammans med föreningen *Foder och Spannmål*, fram en nationell standard för beräkning av klimatdata av foderråvaror till foderrecept. I samarbete med ett startupbolag testar Lantmännen på sin försöksgård Viken om rödalger bidrar till att reducera metanavgången från mjölkkor. Lantmännen och AgroVäst testar olika foderstater till högvakastande kor för att se om aminosyror kan öka andelen närproducerade proteinråvaror. Målet är att hitta den optimala kombinationen av råvaror med hänsyn till produktion och hållbarhet.

Växtodling

Lantmännen Lantbruk förädlar, producerar och säljer utsäde inom stråsåd, trindsåd, oljevaxter och vallfrö. Tidig skörd med goda förutsättningar resulterade i en stor höstsådd och Lantmännens försäljningsvolym av höstutsäde slog nytt rekord, både för stråsåd och för höstraps. Vallfröaffären ökade kraftigt, tack vare exportaffären som för första gången var större än försäljningen på svensk marknad. Försäljningen av mellangrödor, fånggrödor och fröblandningar för blommande zoner ökade också. Alla affärer inom handelsvaror visade god utveckling under året, där gödsel utmärkte sig särskilt, men även växtskydd samt plast, nät och garn ökade. Satsningen på Lantmännens strategiska försök inom växtodling föll väl ut under året och inför 2021 planeras en utökning av försöken.

Projektet inom SLU Grogrund fortsatte och under hösten beviljades medel för förädling av kokärt, konservärt och

proteinärt. Integrationen av Lantmännen Maskin i Lantmännen Lantbruk löper på väl och Lantmännens försöksgårdar används för att visa upp den senaste tekniken. Läs mer på lantmannenlantbrukmaskin.se



För att påvisa växtodlingsstrategiers effektivitet krävs det att man ser till helheten såsom vilka insatsmedel som använts, odlingsområde, tidpunkt och samverkan mellan produkter.

Lantmännen BioAgri

Lantmännen BioAgri utvecklar och marknadsför miljövänliga produkter för bekämpning av växtskadegörare, växtnäring och produkter för tillväxtreglering. Under året låg fokus på försök och demonstrationsodlingar av nya produkter. Internationell expansion av ThermoSeed resulterade i tre nya anläggningar i Sverige, Finland och Schweiz. Läs mer på bioagri.se

Lantmännen Kraftt

Lantmännen Kraftt är Sveriges, och en av Nordens, största leverantörer av hästfoder med marknad även i övriga Europa. Ökad försäljning i främst Sverige och stabila omkostnader resulterade i ett starkt resultat och satsningen på ökad försäljning genom återförsäljare på hemmamarknaden gav goda resultat. Läs mer på kraftthastfoder.se



Lantmännen Agro är en av de största aktörerna på den finska lantbruksmarknaden med återförsäljare som tillhandahåller insatsvaror för växtodling, foder samt reservdelar och redskap.

Lantmännen Seed utvecklar sorter som lever upp till framtida krav på livsmedels-säkerhet, avkastningspotential och agronomiska egenskaper samt för att passa framtida odlingsförhållanden.

Lantmännen Lantbruk Finland

Lantmännen Agro

Verksamheten i Finland, Lantmännen Agro Oy, bedrivs genom fristående Lantmännenprofilerade återförsäljare med 33 handlare och 66 butiker som tillhandahåller insatsvaror för växtodling, foder samt reservdelar och redskap. Bolaget handlar också med spannmål på den finska och internationella marknaden, samt producerar och säljer foder direkt till kunder med animalieproduktion och hästar.

Under året lades stort fokus på integration av Lantmännen Feed och Lantmännen Agro. Från den 1 september 2020 bedrivs den finska verksamheten av Lantmännen Agro Oy.

Den finska skörden hamnade under normala nivåer och med sämre kvalitet än normalt. Efter årets skörd finns inga överskottsvolymer av spannmål på den finska marknaden, med undantag för havre där det finns volymer för export. Foderaffären utvecklades positivt och i september lanserades en ny e-handel för försäljning av foderprodukter.

Coronapandemin har haft inverkan på verksamheten, då Finland under våren stängde ner stora delar av samhället och fokus för Lantmännen var att säkra logistik och produktion. Läs mer på lantmannenagro.fi

Varumärken

Opti Mellis Maituri Herkku Benemilk 

Lantmännen Lantbruk Finland nyckeltal

	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	4 351	4 617
Medelantal anställda	147	150
varav kvinnor/män, %	38/62	37/63

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Lantmännen Lantbruk Övrigt

Lantmännen Agro – Danmark

Företaget Lantmännen Agro A/S huvudsakliga uppgift är inköp av spannmål i Danmark, men säljer även betydande kvantiteter av gödsel. Inriktningen med färre mottagningsplatser och lägre skördevolym innebar mindre lager och lägre hanteringskostnader under skörd. Export i större tonnage än tidigare resulterade i ökad konkurrenskraft. Läs mer på lantmannenagro.dk

Lantmännen Seed – Nederländerna

Företaget Lantmännen Seed BV bedriver växtförädling av rågvete och potatis på förädlingsstationen i Emmeloord i Nederländerna. Verksamheten utvecklades väl där flera nya sorter av potatis och rågvete har uppvisat lovande resultat. Läs mer på lantmannenseed.com



Lantmännen Maskin

Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och reservdelar samt erbjuder service i Sverige. I produktportföljen finns starka varumärken som Valtra, Fendt, Kuhn och Väderstad.

Konkurrensen i branschen är hård, med överetablering och en minskande traktormarknad som pressar lönsamheten. Redskapsaffären är en viktig del av verksamheten och har under året haft en god utveckling. Flera effektiviseringsprojekt genomfördes under året, vilket bidrog till att såväl verkstads- som reservdelsaffären utvecklades positivt.

Inom reservdelsaffären har lanseringen av en ny modern e-handel varit en bidragande faktor till den positiva utvecklingen.

Försäljningen av maskiner minskade under första halvåret som en följd av coronapandemin. Ett antal åtgärder för att få igång försäljningen gav resultat och försäljningen visade positiv utveckling under slutet av året.

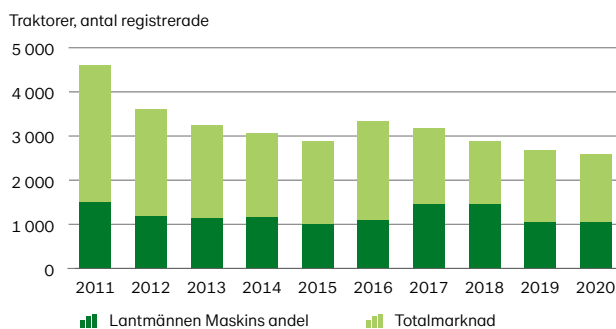
Efter en genomlysning av verksamheten genomfördes i första tertiet en omorganisation och en ny regionindelning. En till stora delar ny ledningsgrupp etablerades och bolaget gick från tio till fem regioner, med separata regionchefer för maskinförsäljning och servicemarknad i varje region. På detta sätt skapades tydliga ansvarsområden, vilket i förlängningen kommer att leda till bättre styrning och bättre erbjudande till kund. Läs mer på lantmannenlantbruksmaskin.se



Lantmännen Maskin finns på 54 platser över hela landet med maskiner, reservdelar och verkstad – alltid nära dig.

Lantmännen Maskin, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	3 669	3 753
Rörelseresultat, MSEK	-7	9
Rörelsemarginal, %	-0,2	0,2
Avkastning på operativt kapital, %	-0,5	0,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	19	3
Medelantal anställda	760	759
varav kvinnor/män, %	9/91	9/91
¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.		
Exkl. jämförelsestörande poster	2020	2019
Rörelseresultat, MSEK	-7	9
Rörelsemarginal, %	-0,2	0,2
Avkastning på operativt kapital, %	-0,5	0,6

Totalmarknad i Sverige för traktorer





Division Energi

Division Energis bolag tillverkar och marknadsför miljösmarta energi-, livsmedels- och industriprodukter och är en av Sveriges största producenter av bioenergiprodukter. Divisionen svarar för 8 procent av koncernens omsättning.

I division Energi ingår *Lantmännen Biorefineries* med verksamheterna *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Functional Foods*, *Lantmännen Oats* och *Lantmännen Reppe*. I divisionen ingår också det helägda bolaget *Lantmännen Aspen* och divisionen har ansvar för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Scandbio* som är Sveriges största företag inom fasta förädlade träbränslen, se [sid 59](#). Divisionen verkar på en global marknad med huvudfokus på Europa och erbjuder hållbart etanolbränsle, proteinfoder, koldioxid, stärkelseprodukter, gluten, vodka, betaglukan, havreprotein, alkylatbensin, smörjmedel och andra kemiska produkter som framställs på ett ansvarsfullt sätt. Divisionen har hel- eller delägda säljbolag i Norden, Frankrike, Tyskland och USA. Försäljning sker via distributörer och exportaffärer.

Marknad och omvärld

Bioenergi är Sveriges mest använda energislag och utgör drygt en tredjedel av vår energianvändning. Hållbara transporter är avgörande för att minska koldioxidutsläppen. 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 kostnadseffektivt sätt att minska transportsektorns utsläpp.

Ökad användning av etanolbränslet ED95 är effektivt för att minska utsläppen och fossilberoendet för tunga fordon. Efterfrågan på foderprodukten Agrodrank fortsätter att stiga. Efterfrågan på Lantmännen Reppes vetestärkelse till pappers- och förpackningsindustrin minskade på grund av pandemin. Lantmännen Aspens alkylatbensin tog marknadsandelar i småmotorsegmentet och under året gjordes insteg i USA.

Viktiga hållbarhetsfrågor

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.

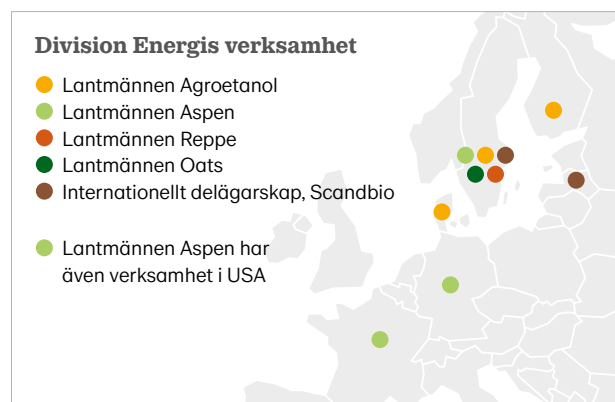
Utsikter inför 2021

Tidigare har Lantmännen Agroetanols etanol främst efterfrågats i Tyskland men intresset har ökat i Sverige. Konkurrensen på etanolmarknaden i Europa är hård. Lantmännens arbete fortsätter med att komplettera råvarubasen med alternativa stärkelserika råvaror. Utsikterna för fortsatt tillväxt bedöms som goda för Lantmännen Reppe och Lantmännen Aspen.

Division Energi, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	3 938	3 741
Rörelseresultat, MSEK	530	375
Rörelsemarginal, %	13,5	10,0
Avkastning på operativt kapital, %	40,5	30,3
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	186	80
Medelantal anställda	345	301
varav kvinnor/män, %	27/73	27/73
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	11/89	36/64
Sjukfrånvaro, %	2,8	2,4
Koldioxidutsläpp, tusen ton	18	21

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2020	2019
Rörelseresultat, MSEK	530	355
Rörelsemarginal, %	13,5	9,5
Avkastning på operativt kapital, %	40,5	28,7



Varumärken



Lantmännen Biorefineries

Under 2020 skapades den gemensamma organisationen Lantmännen Biorefineries för Lantmännen Agroetanol, Lantmännen Functional Foods, Lantmännen Oats och Lantmännen Reppe samt deras gemensamma funktioner för försäljning, inköp, produktutveckling och tekniska projekt.

Lantmännen Agroetanol

Lantmännen Agroetanol är ett storskaligt bioraffinaderi med spannmål som huvudsaklig råvara. I vår anläggning raffinerar vi främst spannmål men även andra råvaror, såsom stärkelserika restprodukter från livsmedelsindustrin. Produkterna 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 ett fossilfritt och klimatsmart samhälle. Företaget är Nordens största etanolproducent, och tillverkar etanol med bästa klimatprestanda. Etanolen 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 namnet Agrodrank, samt cirka 90 000 ton koldioxid som förädlas till kolsyra.

Produktportföljen har differentierats och breddningen av råvarubasen fortsätter. Projekt har också initierats för att ytterligare öka klimatprestandan på etanol. Marknaden under 2020 påverkades initialt av coronapandemin och etanolpriset sjönk kraftigt. Priset återhämtade sig under sommaren för att nå rekordhöjder på sensommaren och under hösten då en bristsituation rådde på den europeiska marknaden. I samband med coronapandemin anpassades produktionen för leverans av etanol till handsprit och ytdesinfektion på den nordiska marknaden.

Under året exporterades mer än hälften av Lantmännen Agroetanols produktion till Tyskland där marknaden för klimatteffektiv etanol var gynnsam. I Tyskland finns genom klimatinriktade styrmedel en efterfrågan på biodrivmedel

med hög klimatprestanda. Under året har en ny hub satts upp i Fredericia i Danmark där restprodukter samlas in från den danska marknaden. Utvecklingen av återvinningsaffären med restprodukter från livsmedelsindustrin skapar en cirkulär ekonomi och bidrar med lönsamhet för Lantmännen Agroetanol.

Regeringen har annonserat ökad reduktionsplikt som förväntas träda i kraft 2021. Under 2021 kommer också EU:s Förnybarhetsdirektiv, RED II, att implementeras vilket kan påverka framtiden för Lantmännen Agroetanols 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 500 MSEK. Lantmännen har samarbetat med EU-kommissionen under utredningen och är nu i en förlikningsprocess.

Läs mer på [👉 lantmannenagroetanol.se](https://lantmannenagroetanol.se)

Lantmännen Functional Foods

Lantmännen Functional Foods arbetar med utveckling, marknadsföring och försäljning av speciallivsmedel (medical och functional foods), kosttillskott och ingredienser med hälsopåståenden för både livsmedel och foder. Bland varumärkena finns Salovum, SPC-Flakes, PromOat, AvenaCare och PrOatein.

Läs mer på [👉 lantmannenfunctionalfoods.se](https://lantmannenfunctionalfoods.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 2020 har integrationen av företaget slutförts och en investering i värmebehandlad havre initierats.

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](https://lantmannenoats.com)

Lantmännen Agroetanol, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	2 434	2 282
Rörelseresultat, MSEK ²⁾	308	164
Medelantal anställda	127	111
varav kvinnor/män, %	26/74	28/72

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning.

²⁾ Operativt rörelseresultat, exklusive jämförelsestörande poster.



Lantmännens vetevodka produceras av ekologiskt vete som odlas av Lantmännens medlemmar, och förädlas av Lantmännen Reppe.

Lantmännen Reppe

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

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 sjönk under 2020 då pappersindustrin blev negativt påverkad av coronapandemin. I samband med detta ställde fabriken om och levererade sprit till handsprit-tillverkare, främst i Sverige. Lantmännen Reppe har ett av Nordens största destillerier med produktion av högkvalitativ vodka. Den fortsatt 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://lantmannenreppe.se)

Lantmännen Reppe, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	486	479
Medelantal anställda	69	66
varav kvinnor/män, %	29/71	26/74

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Division Energi

Lantmännen Aspen

Lantmännen Aspen med varumärkena Aspen, Agro Oil och Marline tillverkar och marknadsför alkylatbensin, smörjmedel och kemiska produkter.

Aspen alkylatbensin är en miljöanpassad produkt, nästan helt fri från hälsofarliga komponenter som till exempel bensen, för gräsklippare, motorsågar och båtar. Lantmännen Aspens alkylatbensin är marknadsledare i stora delar av Europa och Kanada. Försäljningen påverkades under året negativt av coronapandemin då nyckelmarknader som Frankrike stängde ner. Efterfrågan steg under sommaren då norra Europa nådde rekordnivåer. Insteget har gjorts i USA och avtal slutits med ett antal distributörer.

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 marknads bästa support bidrar de till att minska underhållskostnader och miljöpåverkan.

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

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



Lantmännen Aspen, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	1 016	971
Medelantal anställda	108	94
varav kvinnor/män, %	27/73	27/73

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.



Bra mat från
Lantmännen

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. Divisionen erbjuder "Bra mat" till kunder inom bland annat dagligvaror, foodservice och livsmedelsindustrin och svarar för 31 procent av koncernens omsättning.

Division Livsmedel består av Lantmännen Unibake, Lantmännen Cerealia och Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget Viking Malt, se ➔ sid 59. Divisionen producerar livsmedel i 50 anläggningar i 18 länder under välkända varumärken som *Kungsörnen, Axa, Start, Bonjour, Hatting, Korvbrödsbagarn, Schulstad, Finn Crisp, Amo, Vaasan, GoGreen* och *Gooh!*.

Marknad och omvärld

Effekterna av den globala coronapandemin har påverkat divisionens verksamheter i stor utsträckning. Foodserviceförsäljningen har minskat kraftigt till följd av nedstängningar av samhället i stora delar av världen. Samtidigt har andra produktkategorier gynnats av att fler människor äter mer hemma.

De senaste årens trender med stark prispress på livsmedel och konkurrens från handelns egna varumärken håller i sig. Mathandel online fortsätter att öka, både i Norden och på den globala marknaden.

Hälsa, hållbarhet och ursprung fortsätter vara viktiga konsumenttrender i Norden, liksom intresset för produkter med låg klimatpåverkan och ekologiska varor. Efterfrågan ökar på icke animaliebaserade proteiner och "functional foods".

Coronapandemin har belyst betydelsen av en trygg och robust livsmedelsförsörjning. En sannolik effekt av pandemin är att många länder och livsmedelsproducenter ser över sina värdekedjor för att göra dem kortare och mer regionala.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Viktiga hållbarhetsfrågor för divisionen 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 2021

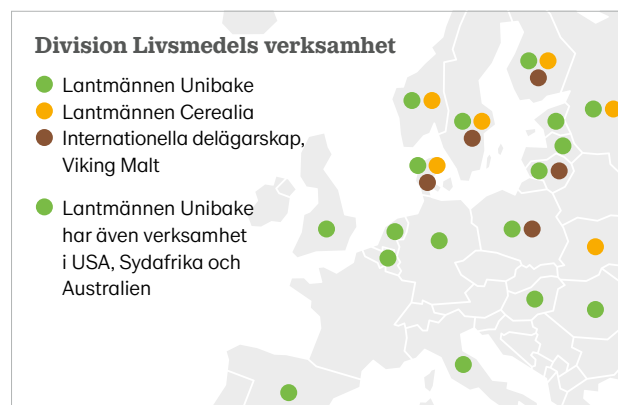
Lantmännens satsningar på forskning, utveckling och innovation i hela värdekedjan innebär att vi är väl rustade att möta omvärldens trender. Division Livsmedel ska generera lönsam tillväxt genom bland annat fortsatta effektiviseringar, digitalisering och fabriksoptimeringar. Genom investeringar i produktion 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	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	15 017	16 867
Rörelseresultat, MSEK	786	924
Rörelsemarginal, %	5,2	5,5
Avkastning på operativt kapital, %	4,7	5,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	552	619
Medelantal anställda	6 347	6 694
varav kvinnor/män, %	41/59	42/58
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	21/79	19/81
Sjukfrånvaro, %	4,8	4,9
Koldioxidutsläpp, tusen ton	88	101

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2020	2019
Rörelseresultat, MSEK	786	1 018
Rörelsemarginal, %	5,2	6,0
Avkastning på operativt kapital, %	4,7	5,7



Omsättning per marknad	2020	2019
Norden	63 %	59 %
Övriga Europa	31 %	33 %
Övriga världen	6 %	8 %

Lantmännen Unibake

Lantmännen Unibake är en av Europas största bagerikoncerner. Med närvaro i mer än 20 länder, bagerier i 15 och försäljning i mer än 60 länder över hela världen, kan företaget snabbt leva upp till sina kunders lokala behov. Unibake levererar bake-off och färska bageriprodukter till dagligvaruhandeln och servicemarknader inom livsmedel.

Efter genomförandet av en väldefinierad strategi under de senaste åren gick Lantmännen Unibake starkt in i 2020. Unibakes kommersiella strategi fokuserar på organisk tillväxt och kostnadsoptimering i verksamheterna vilket visat sig vara en framgångsrik väg. Men när coronapandemin drabbade Europa, Ryssland och USA i mars anpassade bolaget sig efter nya marknadsförhållanden.

Foodservice-kanalerna, som utgör nästan hälften av Unibakes försäljning, drabbades särskilt hårt av coronapandemin.

Med nedstängningar av samhället på så gott som alla marknader påverkades försäljningen negativt. Inom detaljhandeln ledde nationella riktlinjer och restriktioner till väsentligt minskad handel och lägre impulsdriven försäljning.

Bake-off påverkades kraftigt av coronapandemin medan Lantmännen Unibakes färskrödsverksamhet ökade försäljningen tack vare ett förändrat konsumentbeteende som fokuserade på färdigpackade bröd och produkter för egen tillagning hemma. Unibakes förpackade produkter för konsumenter lämpar sig väl för e-handel och möjliggör optimering av försäljningen också genom dessa kanaler.



Lantmännen Unibake har lanserat ett nytt produktkoncept med hälsosamma bakverk för konsumenter som efterfrågar bra söta alternativ.

Väl anpassad verksamhet

När marknaderna stängdes ner agerade Lantmännen Unibake beslutsamt och fokuserade på tre viktiga områden: *medarbetarnas säkerhet, affärskontinuitet och kostnadskontroll*. Verksamheten anpassades snabbt till distansarbete och hela organisationen genomförde omfattande säkerhetsåtgärder och samordnade åtgärderna så att affärsenheterna kunde utveckla lösningar för att anpassa sig efter lokala förhållanden.



Lantmännen Unibake, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	11 128	12 853
Medelantal anställda	4 990	5 311
varav kvinnor/män, %	41/59	42/58

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Lantmännen Unibakes varumärken





”

Med genomgående hög kvalitet och snabba leveranser är Lantmännen Unibake den perfekta partnern för några av världens största livsmedelsleverantörer.

Vi erbjuder frysta och färska bageriprodukter till detaljhandel och livsmedelsmarknader på 60 marknader runt om i världen.



” **Ett brett utbud nybakad njutning, närhelst du önskar.**



” **Välkommen till en värld full av bageriprodukter för alla smaker!**



Minskad efterfrågan på grund av coronapandemin påverkade verksamheten och arbetsförhållandena anpassades med skiftarbete medan andra enheter stängdes ner under en period. Trots volatila prognoser kunde verksamheterna anpassas och snabbt öka kapaciteten när efterfrågan åter steg. Lantmännen Unibake genomförde ett antal globala kostnadsreducerande initiativ inklusive reseförbud och frysning av marknadsförings- och rekryteringsaktiviteter.

Nya kommersiella initiativ påbörjades på flera marknader såsom fast food bröd och fryst bröd till konsumenter och e-handel. Lantmännen Unibake marknadsförde fast food bröd för konsumenter på sina huvudmarknader och utvecklade och lanserade nya varumärken och produkter i kategorierna bröd och bakverk.

Lantmännen Unibake arbetar framåt

Som en följd av pandemin genomförde Unibake under året aktiviteter för att säkerställa arbetsmiljön för samtliga medarbetare genom omfattande åtgärder i alla bagerier och kontor.

Unibake förbereder sig på att vissa förändringar kan komma att bestå, till exempel balansen mellan arbete på kontor och i hemmet samt uppsökande försäljning. E-handeln inom detaljhandel och foodservice ökade och Unibake förväntar sig fortsatt tillväxt inom dessa segment. Trenden med hälsa och hållbarhet förväntas fortsätta.

Utöver den nödvändiga anpassningen till den rådande situationen fortsätter Lantmännen Unibake att utveckla och genomföra sina långsiktiga planer. Under 2020 låg fokus främst på att vidareutveckla produktstrategier och digital marknadsföring.

Trots pandemin fortsatte flera viktiga projekt som planerat, som exempel kan nämnas förvärvet av en bageriverksamhet från norska *French Bakery Company*. Bland annat stärktes fokus för fast food bröd på huvudmarknaderna och nya lanseringar genomfördes. Lantmännen Unibakes utveckling av en global varumärkesstruktur är ett ambitiöst projekt för att öka lönsamheten som syftar till ökad transparens i hela värdekedjan och implementering av ett globalt affärssystem i färskbrödsverksamheten i Danmark.

Utsikter inför 2021

Under försommaren 2020 återgick konsumenterna till tidigare konsumtionsmönster när restriktionerna minskade. Detta kan indikera återhämtning när pandemin är under kontroll framöver. Pandemin förväntas påverka Lantmännen Unibake under åtminstone första halvåret 2021. Lantmännen Unibake fortsätter att driva och utveckla sin verksamhet med agil styrning, strikt kostnads kontroll och förmågan att snabbt anpassa sig till kort- och långsiktiga förändringar i kund- och konsumentbeteende.

Läs mer på lantmannen-unibake.com

Lantmännen Cerealia

Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och marknadsför spannmålsbaserade produkter såsom mjöl, gryn, müsli, 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 via dagligvaruhandeln, foodservice-sektorn, samt direkt till industriella bagerier och livsmedelsproducenter. Lantmännen Cerealia har även betydande export, främst av knäckebröds- och frukostprodukter, till ett 30-tal länder över hela världen.

Omvärld

Konsumenttrenderna i Norden fortsätter att vara inriktade på hälsa och hållbarhet. Enkelhet och konsumtion mellan traditionella måltider är trender som håller i sig, dock har coronapandemin påverkat konsumenterna under året och den starka trend vi tidigare sett med lättillgänglig konsumtion utanför hemmet har stannat upp. De två säljkanalerna foodservice och B2C blir alltmer överlappande och konsumenterna ges fler valmöjligheter.

Under pandemin har efterfrågan ökat på hälsosamma och hållbara produkter med tydlighet kring ursprung och innehåll. Samtidigt visades även sårbarheten i långa försörjningskedjor och efterfrågan på inhemskt producerad mat ökar såväl från handeln som från konsumenterna i de nordiska länderna.

Hållbarhetsaspekterna har på senare tid blivit allt viktigare för både handel och industriella kunder. Lantmännen Cerealia är väl positionerade kring hållbarhetsfrågor.

Lantmännen har lanserat odlingsprogrammet *Klimat & Natur* på den svenska marknaden, vilket har tagits väl emot av såväl kunder som konsumenter. Att fortsätta dialogen med kunder för att gemensamt skapa förutsättningar för framtidens jordbruk är ett fokusområde det närmaste året.

Efterfrågan på proteiner baserade på såväl baljväxter som spannmål fortsätter att öka. Stora aktörer inom svensk handel beräknar att den växtbaserade andelen protein som konsumeras kommer att utgöra cirka 20 procent år 2025. Tillväxten för havre i mat och dryck är cirka 4 procent per år med en starkt positiv trend och förutsättningarna för att odla havre i Sverige och Finland är mycket goda.

Under året har vi undersökt hur konsumenttrenderna varierar på våra hemmamarknader. Den gemensamma nämnaren är att smak alltid är högst prioriterat, även om preferenserna för vad som smakar bäst tydligt varierar mellan de nordiska länderna. Detta ställer krav på en produktportfölj som svarar upp mot lokala förutsättningar.

Konsumenttrenderna är relativt stabila med undantag för att foodservice upplever ett avbrott i tillväxten. Den pågående pandemin har snarare stärkt de trender som finns. Detta verkar nu och på sikt till Lantmännen Cerealias fördel.



Våra kunder och konsumenter ska känna sig trygga i att vi har kunskap och kontroll genom hela värdekedjan och att vi gör vad vi kan för att minimera negativ inverkan på människor, miljö och naturresurser.

Lantmännen Cerealia, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	4 267	4 419
Medelantal anställda	1 357	1 383
varav kvinnor/män, %	41/59	41/59

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Lantmännen Cerealias varumärken





” **Produkter av hög kvalitet med basen i nordiska spannmål.**



” **Våra varumärken återfinns på matbord både i Sverige och globalt.**



Marknad och marknadsutveckling

I början av 2020 genererades goda resultat för verksamheten och när pandemin slog till hade vi nytta av förändrade arbets-sätt, processer och den organisation vi satte på plats under 2019. Under mars och april ökade efterfrågan på våra konsumentprodukter kraftigt som följde av den hamstringsvåg som förekom i de nordiska länderna. Effektiva arbetssätt och en god dialog med kunderna gjorde att vi kunde prioritera och ställa om produktionen, och således säkra tillgång på våra mest efterfrågade produkter.

De lokala ledningsgrupperna i respektive land och vid våra produktionsenheter har kontinuerligt arbetat med åtstramade riktlinjer och förhållningsregler under pandemin i syfte att säkra vår personals säkerhet och hälsa, samt vår affär och vårt ansvar som samhällskritisk leverantör av livs-medel.

Konkurrenssituationen på Cerealias hemmamarknader, Sverige, Norge, Danmark, Finland, Ukraina och Ryssland, är fortsatt hård. Den starkt konsoliderade dagligvaruhandeln och handelns fortsatta rationalisering avseende sortiment samt handelns egna varumärken och nya leverantörer som jagar marknadsandelar skapar en utmanande situation.

Under året har Cerealia tagit marknadsandelar inom samtliga kategorier i Sverige. Bakningskategorin har efter många års nedgång vänt uppåt. Vi ser att konsumenterna har återupptäckt glädjen och nyttan av att baka hemma. Samma tendens återfinns i såväl Danmark som Norge.

Samtliga länder har under året levererat över förväntan och organisationen har på ett mycket bra sätt hanterat de utmaningar som pandemin medfört. Vi har kunnat leverera signifikant större volymer till dagligvaruhandeln utan att tillföra stora kostnader i produktionssystemet. Detta har haft en tydlig påverkan på lönsamheten men också visat att de åtgärder som genomförts i att stabilisera och effektivisera produktion och planering nu ger resultat.

Som ett led i Lantmännens plaststrategi har under året de svarta plasttrågen för våra färdigrätter från Gooh ersatts av transparenta tråg som lättare kan återvinnas.

Utsikter inför 2021

Förutsättningarna är fortfarande mycket osäkra och starkt beroende av hur pandemin utvecklas. Cerealia har god balans mellan B2B och B2C men den stora risken ligger i hur personal och anläggningar påverkas av pandemin.

Lantmännen Cerealias strategi ligger fast och fokus är att fortsätta arbetet med att ytterligare förbättra effektiviteten i processer och arbetssätt och därmed öka lönsamheten. För att dra maximal nytta av de åtgärder som genomförts under 2019 och 2020 kommer mycket kraft också läggas på att växa affären. Vi kommer att ta initiativ för att uppnå mer långsiktiga mål med utgångspunkt i den mer effektiva och lönsamma plattform vi har lagt grunden till.

Läs mer på lantmannencerealia.se



”

Med hållbarhet som grund för vår verksamhet, är vårt mål att göra måltider och livsmedelsprodukter av högsta kvalitet.

Durumvete är en kräsen gröda som trivs i den gotländska kalkrika jorden. Det är närodlat när det smakar som bäst!



Affärsområde Swecon

Swecon är partner till Volvo Construction Equipment och återförsäljare av maskiner för bygg- och anläggningsbranschen i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland och Litauen. Swecon erbjuder ett brett sortiment av anläggningsmaskiner, utrustning, reservdelar, utbildning, service och support via sina 96 serviceanläggningar. Affärsområdet svarar för 16 procent av koncernens omsättning.

Omvärld och marknad

Efter år av mycket hög efterfrågan har totalmarknaden för anläggningsmaskiner minskat betydligt, där huvudskälet är pandemin. Swecon har ändå lyckats stärka sin marknadsandel i Sverige och Baltikum, men konkurrensen har hårdnat i Tyskland, särskilt i segmentet tyngre maskiner. Efterfrågan på service har varit god. Reservdelsförsäljningen har minskat till följd av ett lägre utnyttjande av äldre maskiner. Vår hyresaffär har varit stabil.

Under coronapandemin har Swecon prioriterat att skydda medarbetare, säkerställa kontinuitet i affären och att ta socialt ansvar. Volvo Construction Equipment (Volvo CE) har under ett par månader stängt sina fabriker och Swecon har infört korttidspermitteringar och tillfälliga lönesänkningar.

I Estland har två utlämningsställen för reservdelar införts för att hålla tillgängligheten hög och samtidigt minska smittspridningen. I Tyskland har reservdelar skickats till servicetekniker eller direkt till kund. I Sverige och Tyskland har säljträffar och utbildningar hållits online.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Swecon arbetar med en klimatstrategi och ser att maskintillverkare satsar på elektrifiering, men även hybrider och alternativa bränslen. Det långsiktiga arbetet *safe@swecon* ska skapa säkrare arbetsplatser bland annat genom höjd medvetenhet och utbildningsinsatser. Andra viktiga hållbarhetsaspekter är energianvändning i fastigheter, ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.

Utsikter inför 2021

Efterfrågan på nya maskiner bedöms stabiliseras under 2021 på Swecons marknader, men med något försiktigare bedömning för Tyskland. Stora infrastrukturprojekt förväntas fortsätta nästa år på Swecons huvudmarknader, bland annat Rail Baltica, en tågförbindelse genom alla tre baltiska länderna, går in i produktion 2021. Vi förutser ett ökat behov av anläggningsmaskiner från och med hösten 2021.

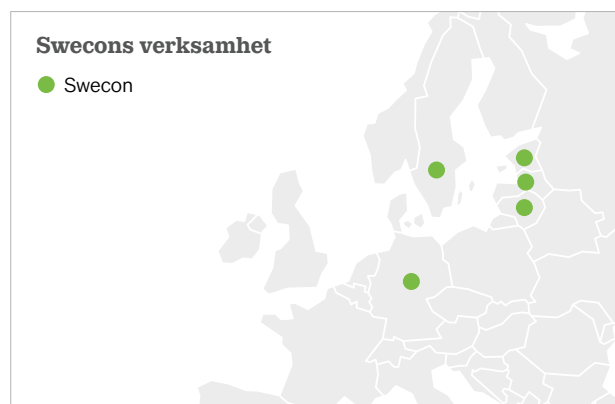
Swecon satsar fortsatt på digitalisering som till exempel tjänsten *mySwecon* och mer utvecklad e-handel.



Affärsområde Swecon, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	7 827	8 588
Rörelseresultat, MSEK	505	514
Rörelsemarginal, %	6,5	6,0
Avkastning på operativt kapital, %	35,3	37,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	514	939
Medelantal anställda	1 246	1 198
varav kvinnor/män, %	12/88	11/89
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	11/89	13/87
Sjukfrånvaro, %	5,3	4,2

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.
Swecon omfattas inte av mätningen av klimatutsläpp, se ➔ sid 157.

Exkl. jämförelsestörande poster	2020	2019
Rörelseresultat, MSEK	505	514
Rörelsemarginal, %	6,5	6,0
Avkastning på operativt kapital, %	35,3	37,4



Varumärken





” Swecon arbetar löpande med att förbättra säkerhetskulturen.



” Swecon fortsätter att utveckla tjänsten mySwecon och e-handel.



I Sverige och i Baltikum införs nya affärssystem och till sommaren lanseras Swecons nya webbplats med kundportal för lättare e-handel.

Swecon arbetar vidare med digitala och tekniska hjälpmedel, som förstärkt verklighet eller augmented reality på engelska. Målet är att minska resandet och tiden för att lösa kundernas problem samt förbättra och digitalisera interna utbildningar och demonstrationer av maskiner.

Under våren 2021 sker de första leveranserna av elektriska Volvomaskiner i de mindre storleksklasserna.

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

Verksamheten

Sverige

Efterfrågan på nya maskiner minskade under 2020, men är fortfarande på en hög nivå. En stark ordergång i början av året försvagades av pandemin men återhämtades senare till normala nivåer. Anläggnings- och gruvbranschen är mindre påverkade av coronaeffekter jämfört med andra branscher.

YrkesAkademin investerade i 34 maskiner, både grävmaskiner med assistsystem och kompakta hjullastare för undervisning av anläggningsmaskinsförare på olika orter. En viktig orsak till kundens val var webbappen *mySwecon* där kunden kan följa upp och finna mer information avseende alla maskiner, service, körtimmar etc.

Swecon levererade hjullastare till Försvarets materielverk under 2020, vilket var den tredje utleveransen till Försvarmakten enligt ramavtal som tecknades 2018. Under 2020 levererades också ett antal hjullastare till flygvapnet.

I oktober lanserade Volvo CE och Swecon Anläggningsmaskiner två kompakta elektriska anläggningsmaskiner på den svenska marknaden med låga underhållsnivåer, förbättrad förarkomfort och som uppfyller stränga miljö- och bullerregler.

Tyskland

I februari utsågs Swecon Baumaschinen GmbH till "Bästa återförsäljare" i kategorin TCO-tjänster av Volvo CE.

Som en följd av coronapandemin minskade marknaden för bygg- och anläggningsmaskiner i Tyskland avsevärt. Försäljningen av nya större maskiner, som hjullastare, grävmaskiner och dumprar påverkades negativt. Konkurrensen har hårdnat, främst avseende stora hjullastare på den tyska marknaden och både försäljningsvolymerna och marknadsandelarna minskade.

I juni öppnade Swecon en serviceanläggning i Berlin enligt de senaste energistandarderna och medarbetarna har fått en modern och god arbetsmiljö i verkstaden som bland annat kan erbjuda korta servicetider.

I juli tecknades en stor affär med en kund avseende 40 dumprar och hjullastare som levererades i slutet av året.

Trots utmaningarna i samband med coronapandemin har vår service-, reservdels- och uthyrningsverksamhet bidragit på ett stabilt och positivt sätt vilket har även säkerställt ett tillfredsställande resultat för 2020.



Baltikum

Energi- och skogssektorn har fortsatt gått bra, bland annat beroende på en bra geografisk spridning av slutkunder.

En generell nedgång har noterats i fastighetsbyggnation och vägunderhåll, delvis beroende på minskat EU-stöd. Kundens investeringar i maskiner har påverkats negativt av coronasituationen, men det har också medfört ökad efterfrågan på hyres- och finanslösningar. Flödet av gods via hamnarna i de baltiska länderna har varit fortsatt god, även om osäkerheten i omvärlden för framtiden har ökat.

I februari öppnade Swecon en serviceanläggning i Tallinn för ökad service och tillgänglighet för kunderna i Estland.

Under våren 2020 levererade Swecon Lettland den historiskt största enskilda maskinaffären i Baltikum, bestående av tio stora maskiner inklusive Volvos största grävmaskin, EC950.



Swecon erbjuder allt från begagnade och renoverade reservdelar till helt nya originaldelar från Volvo.

Energieffektiva, högkvalitativa och säkra maskiner som bidrar till hållbar utveckling.



Lantmännen
Petterson
Paradiset
Grown

Affärsområde Fastigheter

Affärsområdet består av Lantmännen Fastigheter och Lantmännen Agrovärme och svarar för 1 procent av koncernens omsättning. Fastighetsverksamheten förser koncernen med ändamålsenliga fastigheter och lokaler samt optimerar avkastningen genom aktiv förvaltning. Lantmännen Agrovärme förser kunderna med miljöriktig värme.

Lantmännen Fastigheter

Under 2020 fokuserade Lantmännen Fastigheter på det interna fastighetsbeståndet. För att säkerställa framtida drift och utveckling startades ett projekt för koncernens strategiska fastigheter.

I Vara har en maskinläggning byggts för inflyttning under 2021. Projektet kvarteret Triton kring Lantmännens nya kontor i Malmö Hamn, som kommer att ägas av Lantmännens Pensionsstiftelse Grodden, löper på med planerad inflyttning under 2022. Dessutom bygger byggföretaget Veidekke ett 40-tal bostadsrätter. Som en del i projektet pågår uppförande av ett äldreboende, vilket kommer att ägas av Lantmännens samhällsfastighetsbolag Lanthem som är hälftenägt av Lantmännen Fastigheter och fastighetsbolaget Hemsö. Byggnation av ett äldreboende har påbörjats i Tygelsjö utanför Malmö där Lantmännens siloanläggning förut stod. Inflyttning planeras under 2022. Fastighetsutvecklingsprojekt pågår i bland annat Kävlinge, Örebro, Karlstad, Arboga, Kristianstad och Nyköping.

Lantmännen Fastigheter har uppdraget att förvalta koncernens Pensionsstiftelse Groddens fastigheter. Beståndet är cirka 100 000 m² och utgörs bland annat av huvudkontoret i Stockholm. Läs mer på lantmannenfastigheter.se

Marknadsutveckling

Fastighetsmarknaden var trots coronapandemin stark under 2020. Marknaden för logistikfastigheter utvecklades bäst men även samhällsfastigheter visade fortsatt stark utveckling.

Det internationella intresset för svenska fastigheter var fortsatt starkt. Antalet noterade svenska fastighetsbolag ökade stort.

Lantmännen Agrovärme

Lantmännen Agrovärme levererar fjärrvärme och färdig värme på cirka 20 orter i mellersta och södra Sverige i egna anläggningar samt i samarbete med partners. Våra värmeverk levererar årligen cirka 135 GWh från lokala biobränslen. Agrovärmes fjärrvärme har nästan 100 procent tillgänglighet vilket skapar trygghet. Agrovärme byggde under året om två fjärrvärmeverk för att även kunna producera biokol vid värmeproduktion. Biokol kan bli en ny viktig kommersiell produkt inom jordförbättring men även som en koldioxidsänka då ett kilo biokol binder cirka 2,6 kilo koldioxid. Läs mer på lantmannenagrovärme.se

Viktiga hållbarhetsfrågor

Viktiga hållbarhetsfrågor är energieffektiva fastigheter och värmeproduktion med låg klimatpåverkan, att framtidssäkra fastigheter för klimatförändringar samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer. Ett miljö- och hållbarhetsprojekt har initierats för att utveckla en långsiktig plan för vårt miljöarbete.

Utsikter inför 2021

Lantmännen Fastigheters arbete med strategiska fastigheter fortsätter. Ett stort grepp tas om förvaltningen för att säkerställa det interna fastighetsbeståndets långsiktiga standard.



Affärsområde Fastigheter, nyckeltal	2020	2019
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	551	556
Rörelseresultat, MSEK	228	349
Rörelseresultat, just. fastighetsförsäljn, MSEK	223	223
Avkastning på operativt kapital, %	8,1	12,8
Avkastning på operativt kapital, exklusive fastighetsförsäljning, %	8,0	8,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	212	259
Medelantal anställda	44	46
varav kvinnor/män, %	36/64	38/62
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen	40/60	40/60
Sjukfrånvaro, %	0,1	0,5
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	5	5

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2020	2019
Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, MSEK	228	252
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	8,1	9,3

Affärsområde Fastigheter, ytfördelning



Fastigheterna motsvarar en sammanlagd lokalyta på cirka 1 200 000 m².



Lantmännen är delägare i ett antal internationella bolag med verksamheter främst i Norden, Tyskland, Polen och de baltiska länderna.



Internationella delägarskap

En viktig del av Lantmännens strategi Jord till bord 2030 är att lönsamt utveckla strategiska portföljinnehav, främst i Norden, Tyskland, Polen och de baltiska länderna. Sverige är basen och Östersjöområdet är vår utökade hemmamarknad för internationella satsningar.

Lantmännens 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 sedan tidigare 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 55 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 oljevaxter både lokalt och internationellt. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Lantbruk. Läs mer på [→ hagekiel.de](https://www.hagekiel.de)

Scandagra Group Ägarandel 50 %

Scandagra Group bedriver verksamhet i Baltikum. Koncernen omsätter årligen cirka 500 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. Läs mer på [→ scandagra.com](https://www.scandagra.com)

Scandagra Polska Ägarandel 50 %

Scandagra Polska bedriver handel med spannmål och insatsvaror på den polska lantbruksmarknaden och omsätter årligen cirka 700 miljoner PLN (cirka 160 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. Läs mer på [→ scandagra.pl](https://www.scandagra.pl)

Lantmännens övriga delägarskap

Scandbio Ägarandel 50 %

Scandbio är Sveriges största träbränsleföretag och säljer 100 procent förnybar energi i form av värmepellets, briketter, träpulver, stallpellets samt fjärrvärme. Produkterna tillverkas genom restprodukter från sågverksindustrin. Bolaget omsätter årligen cirka 900 miljoner SEK och har cirka 140 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. Läs mer på [→ scandbio.com](https://www.scandbio.com)

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 230 miljoner EUR och har cirka 250 anställda. Lantmännen äger 37,5 procent av bolaget, resterande del ägs av det finska bolaget Polttimo. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Livsmedel. Läs mer på [→ vikingmalt.com](https://www.vikingmalt.com)

Lantmännens årsredovisning 2020

Förvaltningsberättelse	61	Not 25	Avsättningar för pensioner	118	
Koncernen	69	Not 26	Övriga avsättningar	120	
Nettoomsättning och resultat	69	Not 27	Övriga långfristiga skulder	120	
Resultaträkning, Rapport över totalresultat	70	Not 28	Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	120	
Utveckling per affär	71	Not 29	Leasing - leasetagare	120	
Balansräkning	75	Not 30	Leasing - leasegivare	121	
Kassaflödesanalys	77	Not 31	Transaktioner med närstående	121	
Förändringar i eget kapital	79	Not 32	Statliga stöd	121	
Moderföretaget	80	Not 33	Förvärv och avyttringar	122	
Resultaträkning, Rapport över totalresultat	81	Not 34	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	123	
Balansräkning	82	Not 35	Noter till kassaflödesanalysen	123	
Kassaflödesanalys	83	Moderföretagets noter	124		
Förändringar i eget kapital	84	Not 36	Intäkternas fördelning	124	
Koncernens noter	85	Not 37	Arvode och kostnadsersättning till revisorer	124	
Not 1	Redovisningsprinciper	85	Not 38	Rörelseresultatet	124
Not 2	Viktiga händelser efter periodens utgång	92	Not 39	Resultat från andelar i koncernföretag och joint venture/intresseföretag	124
Not 3	Viktiga bedömningar och antaganden av redovisningsändamål	92	Not 40	Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	124
Not 4	Segmentsredovisning	93	Not 41	Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	124
Not 5	Intäkternas fördelning	96	Not 42	Skatter	125
Not 6	Anställda och personalkostnader	96	Not 43	Immateriella anläggningstillgångar	126
Not 7	Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	99	Not 44	Materiella anläggningstillgångar	126
Not 8	Arvode och kostnadsersättning till revisorer	99	Not 45	Förvaltningsfastigheter	127
Not 9	Finansiella intäkter och kostnader	100	Not 46	Andelar i koncernföretag	127
Not 10	Jämförelsestörande poster	100	Not 47	Varulager	129
Not 11	Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	101	Not 48	Kundfordringar	129
Not 12	Skatter	101	Not 49	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	129
Not 13	Materiella anläggningstillgångar	103	Not 50	Eget kapital	129
Not 14	Förvaltningsfastigheter	104	Not 51	Övriga bokslutsdispositioner och obeskattade reserver	129
Not 15	Immateriella anläggningstillgångar	105	Not 52	Avsättningar för pensioner	129
Not 16	Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden	106	Not 53	Övriga avsättningar	130
Not 17	Finansiella anläggningstillgångar	108	Not 54	Kortfristiga räntebärande skulder	130
Not 18	Övriga anläggningstillgångar	109	Not 55	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	130
Not 19	Varulager	109	Not 56	Finansiella instrument	131
Not 20	Kundfordringar och övriga rörelsetillgångar	109	Not 57	Ställda säkerheter och eventalförpliktelser	132
Not 21	Kortfristiga räntebärande tillgångar och likvida medel	109	Yttrande i enlighet med 13 kap. 6 § lag (2018:672) om ekonomiska föreningar	133	
Not 22	Eget kapital	110	Revisionsberättelse	134	
Not 23	Räntebärande skulder	111	Beskrivning av finansiella nyckeltal	138	
Not 24	Finansiella instrument och finansiell riskhantering	111			

Förvaltningsberättelse 2020

Styrelsen och verkställande direktören för Lantmännen ek för, org.nr. 769605-2856, avger härmed årsredovisning för verksamhetsåret 2020. Moderföretagets och koncernens resultat och ekonomiska ställning framgår av efterföljande resultaträkningar, balansräkningar och kassaflödesanalyser med tillhörande kommentarer och noter.

Koncernen i korthet

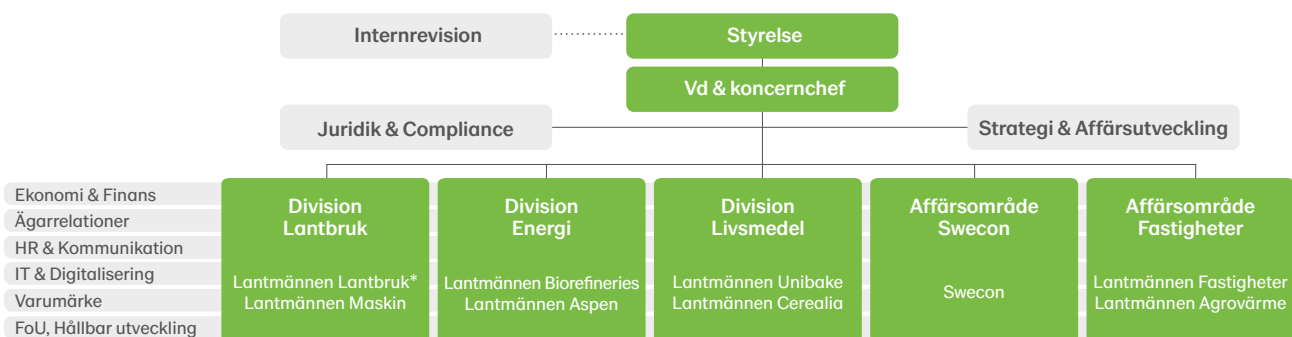
- **Nettoomsättningen** för koncernen uppgick till 45 990 MSEK (48 523), en minskning med 5 procent, främst till följd av coronapandemin.
- **Rörelseresultatet** uppgick till 2 223 MSEK (1 983) och justerat för jämförelsestörande poster till 2 223 MSEK (2 087).
- **Resultatet efter finansiella poster** uppgick till 2 041 MSEK (1 773) och justerat för jämförelsestörande poster till 2 041 MSEK (1 877).
- **Årets resultat efter skatt** uppgick till 1 797 MSEK (1 551).
- **Investeringarna** uppgick till 1 795 MSEK (2 201).
- **Kassaflödet före finansieringsverksamheten** uppgick till 2 803 MSEK (1 837).
- **Styrelsen** föreslår utdelning till medlemmarna med totalt 902 (733), i form av återbäring och efterlikvid med 305 MSEK (208), insatsutdelning med 291 MSEK (237) och insatsemission med 306 MSEK (288). Dessutom föreslås utdelning på förlagsandelar med 7,25 procent (6,5), totalt 17 MSEK (16).

Beskrivning av finansiella nyckeltal → se sid 138.



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.

Lantmännens organisation

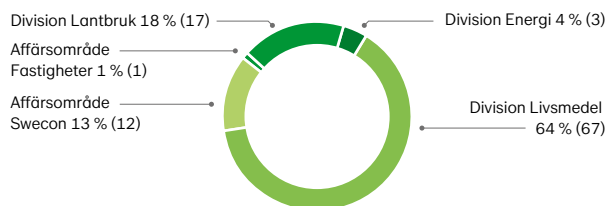


* Lantmännen Lantbruk Sverige och internationella verksamheter.

Koncernens verksamhet

Koncernen är uppdelad i tre divisioner: division Lantbruk, division Energi och division Livsmedel samt affärsområde Swecon och affärsområde Fastigheter. Lantmännen ägs av 19 000 svenska lantbrukare som också är medlemmar, affärspartners och viktiga kunder. Lantmännen har 10 000 anställda och verksamheter i ett 20-tal länder.

Andel av koncernens anställda



Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet med produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk både i Sverige och internationellt. Basen finns i de nordiska länderna. Divisionen står för 44 procent av Lantmännens omsättning. De svenska verksamheterna erbjuder bland annat produkter för växtodling, animalieproduktion och lantbruksmaskiner och är en stor aktör på spannmålsmarknaden. Den finska verksamheten erbjuder foder, insatsvaror för växtodling etc. Divisionen ansvarar också för Lantmännens delägarskap i den tyska koncernen *HaGe Kiel*, *Scandagra Group* i Baltikum och *Scandagra Polska* i Polen.

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter och svarar för 8 procent av koncernens omsättning. Divisionens bolag tillverkar och marknadsför miljösamma energi-, livsmedels- och industriprodukter. I divisionen ingår *Lantmännen Biorefineries* med verksamheterna *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Reppe*,

Lantmännen Oats samt *Lantmännen Functional Foods* samt bolaget *Lantmännen Aspen*. Divisionen har även ansvar för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Scandbio* som är Sveriges största företag inom fasta förädlade trädbränslen.

Division Livsmedel förädlar spannmål och andra råvaror från åkermarken och producerar bland annat mjöl, bröd, frukostprodukter, pasta och färdiglagade måltider. I divisionen ingår *Lantmännen Unibake* och *Lantmännen Cerealia*. Livsmedelsdivisionen erbjuder "Bra mat" till kunder inom dagligvaror, foodservice och livsmedelsindustrin. Divisionen svarar för 31 procent av koncernens omsättning.

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. Divisionen svarar för 16 procent av koncernens omsättning.

Affärsområde Fastigheter innefattar *Lantmännen Fastigheter* och *Lantmännen Agrovärme*. Lantmännen Fastigheter har både interna och externa hyresgäster. Det primära uppdraget är att förse Lantmännenkoncernen med ändamålsenliga fastigheter och lokaler. Divisionen svarar för 1 procent av koncernens 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 10,2 procent (9,1) under 2020 och justerat för jämförelsestörande poster till 10,2 procent (9,7). Lantmännens soliditetsmål är en soliditet på minst 40 procent. Vid utgången av 2020 uppgick soliditeten till 45,8 procent (42,5).



Förändringar i koncernen

I juni förvärvade Lantmännen Unibake en bageriverksamhet i Norge genom förvärv av produktionsutrustning och lager. Verksamheten omsätter knappt 30 MSEK på årsbasis och cirka 20 medarbetare omfattades av förvärvet.

Lantmännens ordinarie föreningsstämma

Ordinarie stämma hölls den 7 maj 2020 som en så kallad hybridstämma med presidiet i Stockholm. Fullmäktige deltog digitalt. Vid stämman valdes Jan Ehrensverd till ny styrelseledamot på två år, och styrelseledamöterna Sonat Burman-Olsson och Per Wijkander omvaldes på två år. Beslut fattades om återbäring och efterlikvid, insatsutdelning och insatsemission som tillsammans uppgår till 733 MSEK i utdelning till medlemmarna. Dessutom antogs Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag. Då det fanns en viss osäkerhet om den digitala stämman på ett tillfredsställande sätt skulle kunna hantera motionsbehandling fattade stämman, på förslag från styrelsen, beslut om att flytta fram motionsbehandlingen.

Extra föreningsstämma

Den 12 november genomfördes en extra föreningsstämma för att behandla de motioner som inte behandlades på den ordinarie föreningsstämman. Fullmäktige deltog i stämman digitalt på motsvarande sätt som vid den ordinarie stämman. Övriga deltagare kunde följa stämman via Lantmännens webbsida. De fem motionerna behandlades och fullmäktige hade i förväg givits möjlighet att diskutera såväl motioner som styrelsens svar i samband med två digitala så kallade motionstorg. Stämman beslutade bland annat att Lantmännen under 2021 ska ta fram ett dialog- och utbildningsprogram med inriktning på strategi, kapital och utdelning.

Övriga viktiga händelser 2020

Årets svenska skörd har varit mycket intensiv, särskilt under augusti då historiskt höga volymer spannmål på kort tid levererades till Lantmännens anläggningar. Jordbruksverkets slutgiltiga siffra för årets totala skörd var nästan 6,5 miljoner ton spannmål, oljevaxter och trindsäd. Den intensiva skörden ledde till ett mycket högt tempo vid Lantmännens 51 spannmålmottagningar som under 2020 tog emot totalt 1,7 miljoner ton under skördeperioden.

Lantmännen har uppnått målet att minska klimatutsläppen från egen verksamhet med 40 procent under åren 2015-2020. Sedan 2009, då det första koncerngemensamma klimatmålet sattes, har utsläppen minskat med 71 procent – bland annat genom övergång till förnybar el, energieffektivisering och konvertering till förnybara bränslen.

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 (ERM). Nedan följer en beskrivning av risker som har bedömts som störst utifrån sannolikhet och påverkan för Lantmännen.

Väder och klimatförändringar

Klimatförändringar med mer extrema väderförhållanden som torka och kraftig nederbörd, risk för naturkatastrofer och tryck från skadegörare, påverkar odlingsförhållanden och lönsamheten i spannmålsvärdekedjan. Väder kan få stor påverkan på skördesäsonger och ge obalans i tillgång och efterfrågan. Omställningen till en fossilfri, cirkulär ekonomi skapar utmaningar och möjligheter för affärerna. Klimatförändringar kräver utveckling av odlingstekniker,



sortförädling och geografisk anpassning. Väderpåverkan kräver till exempel beredskap för spannmålshandel samt ökad torkkapacitet i spannmålshandlingen, produktionsstörningar och leveransstörningar av känsliga råvaror. Väder- och klimatförändringar påverkar även andra delar av koncernen avseende till exempel byggnadskonstruktion och anläggningars geografiska läge.

Regulatoriska förändringar och geopolitiska risker

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. Politisk instabilitet i vissa medlemsstater i EU, Östeuropa liksom i USA kan också påverka. Förändrade lagar och regelverk kan medföra begränsningar eller högre krav på Lantmännens verksamheter som delvis är tillståndspliktiga. Utvecklingen följs och analyseras löpande för att anpassa verksamheten efter ändrade förutsättningar. Respektive division och affär bevakar ändringar och anpassar sin verksamhet, till exempel arbetet med Brexit.

Prisrelation i etanolproduktion

Rörelseresultatet för etanolfabriken i Norrköping beror i hög grad på relationen mellan priser på spannmål, foder och etanol, samt politiska beslut som EU:s tullregler. Kontinuerlig prissäkkring sker av spannmål, etanol och foder för Lantmännen Agroetanols produktion och försäljning. Möjligheten att prissäkra etanol varierar men har förbättrats genom ökad likviditet på terminsmarknaden. Ett omfattande utvecklingsarbete bedrivs inom etanolaffären för att bredda råvarubasen och produktutbudet vilket leder till minskat beroende av prisrelationen mellan etanol och spannmål.

Konsekvenser av pandemi

Coronapandemin innebär många utmaningar för verksamheterna på kort sikt, och livsmedelsdivisionen är den mest påverkade affären. På lång sikt kan konsumentbeteenden och efterfrågan på marknaden förändras. Lantmännen har vidtagit tidiga och konsekventa åtgärder vilka har gett resultat för att skydda medarbetare, skydda affärer och ta samhällsansvar. Lantmännen har arbetat proaktivt med övervakning och krishantering, och för att säkra råvarutillgång, kundleveranser och kundkrediter.

Cybersäkerhet och IT-drift

Utvecklingen mot en ökad cyberbrottslighet är tydlig. Incitamenten är ofta finansiellt drivna vilket innebär att välmående företag är intressanta mål för angrepp. Lantmännen ser detta och prioriterar arbetet med cybersäkerhet. All information klassificeras efter skyddsvärde. Klassificeringen ligger till grund för valet av skyddsåtgärder för information i IT-system och processer.

Lantmännen utbildar kontinuerligt medarbetare i hur information hanteras på ett säkert sätt.

Brand och egendomsskador, hot och sabotage, samt säkerhet och hälsa

Lantmännen bedriver verksamheter där risk för brand, explosion, utifrån kommande hot genom skadegörelse eller sabotage är närvarande. Egendom och medarbetare kan skadas, och stillestånd i produktionen påverkar resultat och marknadspositioner. Lantmännen har försäkringsprogram för operativa risker och följer ett utarbetat program för riskhantering, bland annat genom skadeförebyggande inspektioner och systematiskt hälso- och säkerhetsarbete. Koncernens egna försäkringsbolag Dirual Försäkrings AB tar risk på flertalet försäkringsprogram.



Affärsetiska risker

Lantmännen verkar i länder och branscher med varierande exponering för korruption och konkurrensrättslig problematik. 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.

Risker kopplade till marknadsförändringar, konjunktur samt utbud och efterfrågan

Förändringar i konjunktur, marknadens efterfrågan, leverantörers förmåga eller Lantmännens relativa konkurrenskraft, kan påverka affärerna. Lantmännens varumärke kan påverkas negativt om verksamheten inte bedrivs långsiktigt hållbart, inte följer lagstiftning och regelverk, eller produkter inte lever upp till varumärkeslöftet. Kunder är medvetna och omdömen kan spridas snabbt till många, inte minst genom sociala medier. Vi arbetar med innovation, varumärkesbyggande och långsiktiga relationer med affärspartners. Vi ställer tydliga krav på råvaror, leverantörer, vår egen produktion och följer marknadens krav och kundernas önskemål på relevanta tjänster och produkter. Lantmännen övervakar konjunkturen och anpassar kostnadsläget därefter.

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 den finansiella statusen och följsamhet mot finanspolicyn rapporteras regelbundet till koncernledning och styrelse. Den centrala finansfunktionen har ansvar för finansiering, kontroll av finansiell risk, likviditetsplanering och betalningslösningar. Genom att konsolidera och kontrollera risk minimeras denna, samt även kostnader

för till exempel säkring av valutaflöden och finansiering av Lantmännen.

Hållbar affärsutveckling

Hållbar affärsutveckling är central för Lantmännens koncernstrategi och har fokus på åkermarkens resurser i spannmålets värdekedja. Arbetet med hållbar affärsutveckling är ett svar på och del av hanteringen av 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. Lantmännen utvecklar och erbjuder produkter med hållbara mervärden som minskar miljö- och klimatpåverkan, ökar resurseffektivitet och bidrar till bättre hälsa.

Lantmännens klimatarbete har 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. 2019 antogs mål för en 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.

Lantmännens uppförandekod beskriver hur Lantmännen ska uppträda och fatta beslut för att ta ansvar ur miljömässigt,



Lantmännens Uppförandekod

Miljö	Affärsetik	Samhälle	Sociala villkor	Arbetsmiljö, hälsa & säkerhet	Produkter & tjänster
-------	------------	----------	-----------------	-------------------------------	----------------------

Uppföljning & efterlevnad

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

socialt och affärsetiskt perspektiv. Koden gäller för alla verksamheter och alla medarbetare utbildas 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.

För att säkerställa ansvar i leverantörskedjan är implementering och uppföljning av Lantmännens leverantörsuppförandekod en integrerad del av inköpsprocessen. Den gäller för alla leverantörer och följs upp kontinuerligt baserat på risk. 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.

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. I koncernledningens tertialuppföljning med respektive affärsledning ingår en genomgång av ansvarsfrågorna i affären, så kallad Sustainability Business Review.

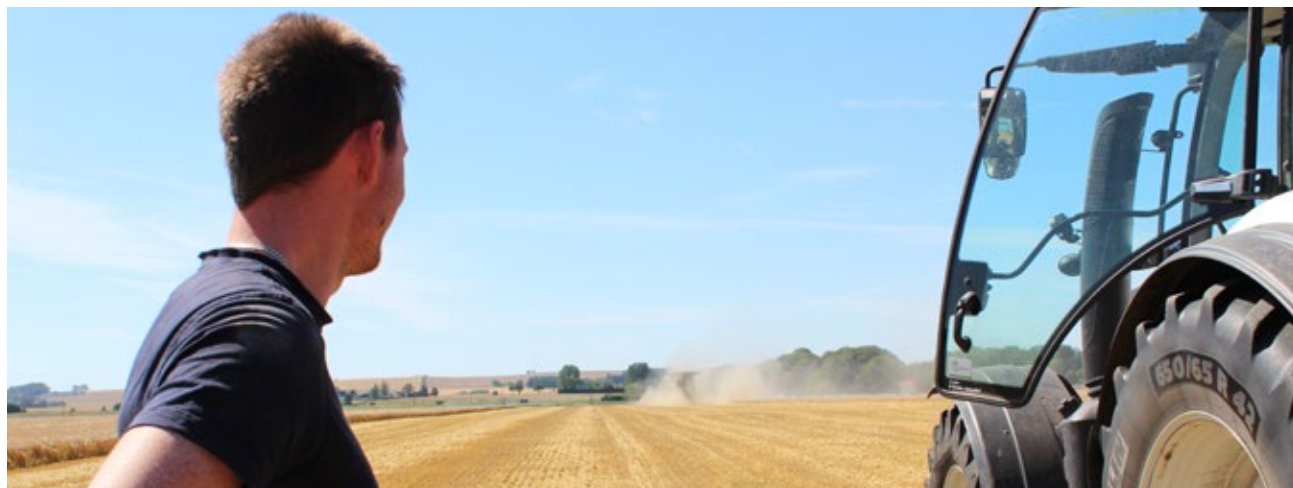
Lantmännens CSR-råd (Corporate Social Responsibility) har ett övergripande ansvar för att följa upp ansvarsfrågor och uppförandekoden, och beslutar om nyckeltal som följs upp tertialvis, så kallade Minimum Responsibility Requirements, för alla affärer. Resultatet rapporteras till affärsledningar och koncernledningen, och årligen i koncernstyrelsen.

För Lantmännens produktion i livsmedelskedjan görs årligen en intern uppföljning av de åtaganden som Lantmännen har, kopplat till råvaror, ansvarsfull produktion och kvalitet. Uppföljningen rapporteras i koncernledningen.

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

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 EY samtidigt som årsredovisningen. Hållbarhetsrapporten finns i Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning [↗](#) sid 22-32, 139-162, samt 179-181. 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 FNs 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 mer än 250 MSEK i olika forsknings- och innovationsprojekt, alltifrån produkt- och processutveckling till strategiska koncerngemensamma

forskningsprojekt. Forskningsprojekten bedrivs framförallt inom spannmålens värdekedja.

Medarbetare

Medelantalet anställda uppgick under året till 10 017 (10 250) och antal heltidsanställda per 31 december var 9 779 (10 059). Av medelantalet anställda var 3 676 (3 602) anställda i Sverige. Lantmännen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare som kännetecknas av en inspirerande kultur 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 en ny strategi för arbetsmiljö och hälso-arbetet, med 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 attrahera, 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. Fortsatt arbete med ersättningspolicyn har pågått under 2020: 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 tar Lantmännen även hänsyn till faktorer som en god arbetsmiljö, gott ledarskap samt utveckling och uppskattning. 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 ersättningar, se ➔ not 6.

Förväntad framtida utveckling

Division Lantbruk

En bra spannmålsskörd 2020 och en stor höstsådd gör att utsikterna för 2021 ser goda ut. Division Lantbruk arbetar för en stärkt lönsamhet inom maskinaffären och stärkta positioner i Östersjöområdet. Den digitala utvecklingen är ett viktigt område för säljkanalstrategin samt för hur divisionen i framtiden möter kunden.

Division Energi

Intresset för Lantmännen Agroetanols etanol har ökat i Sverige. Sannolikt kommer konkurrensen på etanolmarknaden i Europa att bli tuffare då klimatprestandan ökar. Utsikterna för fortsatt tillväxt bedöms som goda för Lantmännen Reppe och Lantmännen Aspen.

Division Livsmedel

Division Livsmedel är väl rustad att möta omvärldens trender genom lönsam tillväxt, fortsatta effektiviseringar, digitalisering och fabriksoptimeringar. Genom investeringar i produktion och i vår varumärkesportfölj skapas effektivitet i hela värdekedjan. Division Livsmedels förutsättningar påverkas av hur pandemin utvecklas. *Lantmännen Unibake* fortsätter driva och utveckla verksamheten med agil styrning, strikt kostnadskontroll och anpassning till förändringar i kund- och konsumentbeteende. *Lantmännen Cerealias* strategi ligger fast och fokus är att fortsätta arbetet med att ytterligare förbättra effektiviteten.

Affärsområde Swecon

Efterfrågan på nya maskiner bedöms stabiliseras under 2021 på Swecons marknader, men med något försiktigare bedömning för Tyskland. Stora infrastrukturprojekt förväntas fortsätta nästa år med ökat behov av anläggningsmaskiner.

Affärsområde Fastigheter

Lantmännen Fastigheter kommer ta ett större grepp om förvaltningen för att säkerställa det interna fastighetsbeståndets långsiktiga standard.

För kommentarer avseende moderföretaget samt styrelsens förslag till vinstdisposition, se ➔ sid 80.



Koncernens Nettoomsättning och resultat

- ➔ Lantmännens nettoomsättning uppgick till 45 990 MSEK (48 523)
- ➔ Rörelseresultatet ökade till 2 223 MSEK (1 983)
- ➔ Rörelseresultatet justerat för jämförelsestörande poster ökade till 2 223 MSEK (2 087)

Nettoomsättning

Lantmännens nettoomsättning uppgick under 2020 till 45 990 MSEK (48 523), en minskning med 5 procent varav 1 procent utgjorde valutaomräkningseffekter. Omsättningen minskade främst till följd av coronapandemin.

Omsättningen ökade inom division Energi men minskade inom alla andra segment. Minskningen var störst i Lantmännen Unibake, division Livsmedel, som har påverkats negativt av nedstängningar till följd av coronapandemin.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet i Lantmännen uppgick till 2 223 MSEK (1 983). Rörelseresultatet för 2020 har inte påverkats av jämförelsestörande poster men under 2019 uppgick

Koncernens poster av jämförelsestörande karaktär ¹⁾

MSEK	2020	2019
Redovisat rörelseresultat	2 223	1 983
<i>Jämförelsestörande poster i rörelseresultatet:</i>		
Konkurrensärende intressebolag, division Lantbruk	-	-127
Justerad avsättning, division Energi	-	-60
Verkligt värde justering, division Energi	-	80
Strukturkostnader, division Livsmedel	-	-94
Realisationsresultat, affärsområde Fastigheter	-	97
<i>Summa jämförelsestörande poster i rörelseresultatet</i>	0	-104
Rörelseresultat just. för jämförelsestörande poster	2 223	2 087
Redovisat resultat efter finansiella poster	2 041	1 773
<i>Jämförelsestörande poster i rörelseresultat enligt ovan</i>	0	-104
<i>Summa jämförelsestörande poster i finansnettot</i>	0	0
Resultat efter finansiella poster justerat för jämförelsestörande poster	2 041	1 877
Årets resultat justerat för jämförelsestörande poster	1 797	1 652
Avkastning på eget kapital, justerat för jämförelsestörande poster %	10,2	9,7
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster %	8,1	7,2

¹⁾ Se även not 10.

jämförelsestörande poster netto till -104 MSEK och justerat rörelseresultat därmed till 2 087 MSEK. Rörelseresultatet för 2020 var väsentligt högre i division Lantbruk och division Energi samt i Lantmännen Cerealia inom division Livsmedel. I Lantmännen Unibake, som i stor utsträckning har påverkats negativt av coronapandemin, var rörelseresultatet betydligt lägre än föregående år. Totalt är resultatet i division Livsmedel lägre än rekordåret 2019, men i nivå med 2018.

Lantmännens rörelseresultat har påverkats negativt med 60 MSEK från valutaomräkningseffekter.

Finansnetto och resultat efter finansiella poster

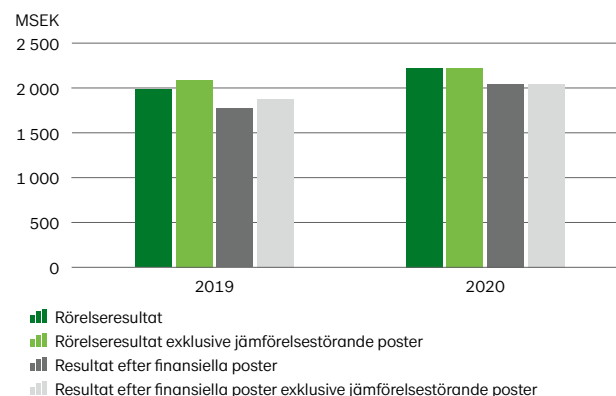
Finansnettot uppgick till -182 MSEK (-210). Förändringen förklaras främst av positiva valutaomvärderingseffekter. Resultat efter finansiella poster uppgick till 2 041 MSEK (1 773) och justerat för jämförelsestörande poster till 2 041 MSEK (1 877).

Skatt och resultat efter skatt

Årets skattekostnad uppgick till 224 MSEK (222). Lantmännens skattekostnad påverkas av att utdelningar, inklusive återbäring och efterlikvid, från ekonomiska föreningar är skattemässigt avdragsgilla.

Resultat efter skatt uppgick till 1 797 MSEK (1 551), varav 1 788 MSEK (1 545) avser medlemmarna i den ekonomiska föreningen och 9 MSEK (6) avser ägare utan bestämmande inflytande (minoritetsägare) i koncernens dotterföretag.

Koncernens resultat



Koncernens Resultaträkning

MSEK	Not	2020	2019
Nettoomsättning	4, 5	45 990	48 523
Övriga rörelseintäkter	5	429	482
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete		-488	-207
Råvaror och förnödenheter		-14 392	-14 298
Handelsvaror		-14 342	-16 734
Personalkostnader	6	-6 362	-6 573
Avskrivningar och nedskrivningar	7	-2 051	-2 063
Övriga rörelsekostnader	8	-6 713	-7 113
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	16	152	-34
Rörelseresultat	10, 11	2 223	1 983
Finansiella intäkter	9	109	112
Finansiella kostnader	9	-291	-322
Resultat efter finansiella poster		2 041	1 773
Skatt	12	-244	-222
Årets resultat		1 797	1 551
Årets resultat hänförligt till:			
Medlemmar i den ekonomiska föreningen		1 788	1 545
Innehav utan bestämmande inflytande		9	6

Koncernens Rapport över totalresultat

MSEK	Not	2020	2019
Årets resultat		1 797	1 551
Övrigt totalresultat	22		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>			
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner, netto före skatt	25	87	-298
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat, netto före skatt	17	-98	121
Skatt hänförlig till poster som inte kommer att omklassificeras	12	-13	53
Summa		-24	-124
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>			
Kassaflödessäkringar, netto före skatt		-12	-60
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet		-795	317
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt		73	-31
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras	12	-12	9
Summa		-746	235
<i>Andel i övrigt totalresultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden</i>			
Poster som kommer att omklassificeras till resultatet		-104	30
Summa		-104	30
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-874	141
Summa totalresultat		923	1 692
Summa totalresultat hänförligt till:			
Medlemmar i den ekonomiska föreningen		914	1 686
Innehav utan bestämmande inflytande		9	6

Utveckling per affär (För full segmentsredovisning se not 4)

MSEK	Division Lantbruk		Division Energi		Division Livsmedel		Affärsområde Swecon		Affärsområde Fastigheter		Lantmännen koncernen	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Nettoomsättning	21 501	21 841	3 938	3 741	15 017	16 867	7 827	8 588	551	556	45 990	48 523
Rörelseresultat	439	83	530	375	786	924	505	514	228	349	2 223	1 983
Avkastning på operativt kapital, %	5,4	1,0	40,5	30,3	4,7	5,2	35,3	37,4	8,1	12,8	8,1	6,8
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	439	210	530	355	786	1 018	505	514	223 ¹⁾	223 ¹⁾	2 223	2 087
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	5,4	2,5	40,5	28,7	4,7	5,7	35,3	37,4	8,0 ¹⁾	8,2 ¹⁾	8,1	7,2

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

Lantmännen Lantbruk Sverige

MSEK	2020	2019
Nettoomsättning	13 096	13 181
Rörelseresultat	261	109
Avkastning på operativt kapital, %	6,6	2,6
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	261	109
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	6,6	2,6

Lantmännen Maskin Sverige

MSEK	2020	2019
Nettoomsättning	3 669	3 753
Rörelseresultat	-7	9
Avkastning på operativt kapital, %	-0,5	0,6

Division Lantbruk

Division Lantbruk har utvecklats väl under året och coronapandemin har haft en relativt begränsad påverkan på verksamheten. Divisionens nettoomsättning för 2020 är i nivå med föregående år, medan rörelseresultatet, justerat för jämförelsestörande poster, är betydligt högre: 439 MSEK (210). Det högre resultatet är framförallt drivet av ett bättre resultat i den svenska verksamheten – första halvåret 2019 var dock kraftigt påverkat av följderna av 2018 års torka.

Enligt Jordbruksverkets preliminära statistik uppskattas den totala spannmålsskörden 2020 till strax över 6 miljoner ton. Kvaliteten är generellt mycket bra, med goda proteinhalter och låga vattenhalter. Höstsådden var en av de största någonsin, med betydligt större efterfrågan på utsäde än förra året, vilket ger goda förutsättningar även inför 2021. Spannmålspriserna har utvecklats starkt under hösten, och i kombination med en gynnsam prisbild på insatsvaror innebär detta att lantbrukarnas lönsamhetskalkyl för de flesta grödor stärkts inför 2021.

Försäljningen av foder har varit på en hög nivå under året, om än lägre än förra årets volymer som ökade kraftigt

till följd av torkan 2018. Råvarupriserna har varit generellt höga under året. Andelen svenskt nöt- och fläskkött som konsumeras fortsätter att öka och avräkningspriserna för alla produktionsgrenar är stabila – priset på svenskt gris- kött har nått rekordnivåer under året. Hästfodertillverkaren Lantmännen Krafft har ökat försäljningsvolymen i Sverige, och därmed även stärkt resultatet markant.

Omsättningen i den finska lantbruksverksamheten är lägre än föregående år, framförallt på grund av den finska skörden som till följd av ogynnsamma väderförhållanden blev 15 procent lägre än förra året. Tack vare synergieffekter och lägre omkostnader är resultatet i nivå med året innan, och arbetet fortsätter för att integrera de finska och svenska lantbruksverksamheterna ytterligare.

Divisionens internationella innehav i Baltikum levererar ett betydligt högre resultat än föregående år – första halvåret 2019 påverkades dock kraftigt av torkan år 2018. Den tyska verksamheten har utvecklats sämre än förväntat, delvis beroende på sämre skördeutfall i östra Tyskland.

Omsättningen i Lantmännen Maskin är något lägre än förra året, vilket även gäller totalmarknaden för traktorer.

Efterfrågan i början av 2020 var låg; därefter stärktes marknaden under hösten – och under tredje tertialet utvecklades försäljningen mycket starkt. Efterfrågan på service och reservdelar är fortsatt stabil. Den underliggande utvecklingen i Lantmännen Maskin är positiv: den lägre omsättningen har kompenseras av fortsatta förbättringsåtgärder och minskade omkostnader, medan genomförda lagernedskrivningar har påverkat resultatet för 2020 negativt. Under året har en ny ledningsgrupp tillträtt, organisationen har setts över – och en ny e-handelslösning har lanserats.

Division Energi

Division Energis nettoomsättning är högre än föregående år och rörelseresultatet, justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 530 MSEK – en avsevärd förbättring jämfört med förra årets resultat på 355 MSEK.

Alla verksamheter i division Energi fortsätter att utvecklas positivt. Den främsta resultatökningen har skett i Lantmännen Agroetanol: framförallt drivet av ett högre etanolpris, förbättrade utbyten och högre producerade volymer. Under 2020 slogs nytt produktionsrekord för helåret i anläggningen i Norrköping. Etanolpriset har under året varit extremt volatilt; från en bottennotering i mars 2020 steg

priset till den högsta nivån någonsin i augusti. Mot slutet av året har priset återgått till en mer normal nivå, men med fortsatt volatilitet. Ett högre råvarupris under årets sista månader har påverkat resultatet negativt.

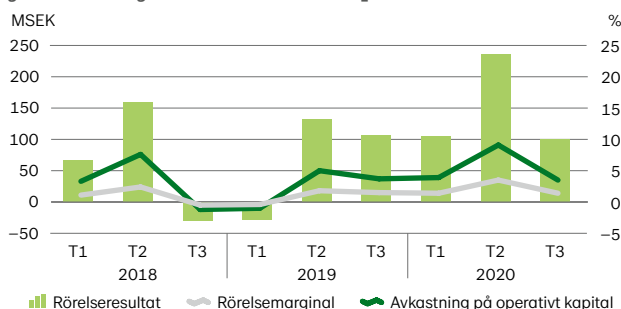
Lantmännen Reppe utvecklas stabilt. Under året har delar av distributionen ställts om för att även leverera råvara för tillverkning av handsprit och desinfektionsmedel. Efterfrågan på stärkelse till pappersindustrin har under året varit låg, till följd av minskad användning av finpapper under coronapandemin.

Lantmännen Aspen upplevde under början av året minskad efterfrågan på grund av nedstängningar i Europa för att motverka spridningen av coronaviruset – särskilt i den franska verksamheten. Under andra halvåret har försäljningen dock ökat markant, och den totala försäljningsvolymen för helåret är större än föregående år.

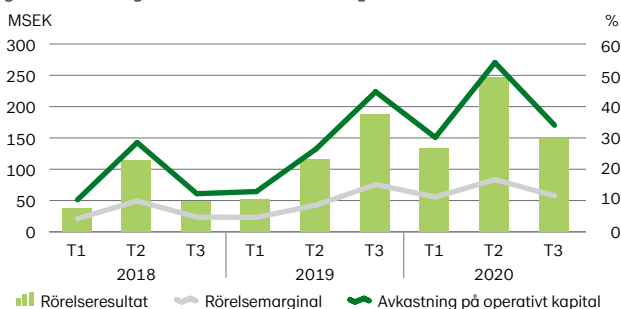
Lantmännen Oats har under året förbättrat produktionseffektiviteten i anläggningen i Kimstad och ökat sin försäljning. Projektet för att utöka kapaciteten för förädlade havreprodukter fortgår som planerat.

I december beslutades att göra en större investering i glutenproduktion i anläggningen i Norrköping. Byggstart beräknas ske under 2021.

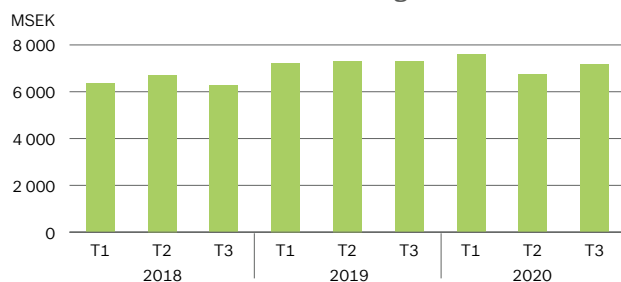
Division Lantbruk, justerat för jämförelsestörande poster



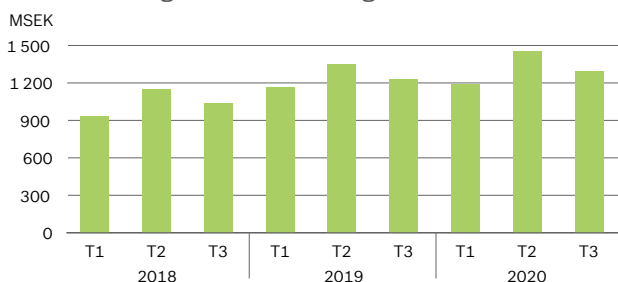
Division Energi, justerat för jämförelsestörande poster



Division Lantbruk, nettoomsättning



Division Energi, nettoomsättning



Division Livsmedel

Nettoomsättningen i division Livsmedel är lägre än föregående år, vilket framförallt beror på minskad Foodservice-försäljning inom Lantmännen Unibake till följd av lägre efterfrågan under coronapandemin. Rörelseresultatet, justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 786 MSEK (1 018), lägre än rekordåret 2019, men i nivå med 2018.

Den största försäljningsminskningen inom Unibake har skett på de marknader där kunderna till stor del består av hotell, restauranger, snabbmatskedjor och flygbolag. Även efterfrågan på bake off-produkter har minskat, medan försäljningen av färskbröd har ökat något. Ett intensivt och genomgripande arbete har genomförts för att reducera kostnader och anpassa produktionen till den nya situationen.

I slutet av året invigdes en ny produktionslinje på Unibakes bageri i Avedøre, Danmark – i samband med detta stängdes det äldre bageriet i Viborg. I december beslutades om en större investering i bageriet i Nowa Sól, Polen för fortsatt tillväxt i Europa. Det befintliga bageriet kommer att expanderas med ytterligare en produktionslinje för korb- och hamburgerbröd.

Lantmännen Cerealia har förbättrat sitt resultat markant jämfört med föregående år: dels på grund av ökad försäljning

av konsumentprodukter under coronapandemin, och dels genom ett väl genomfört förbättringsprogram. Arbetet med att stabilisera och effektivisera verksamheten har fortsatt, och produktionen skalades under våren upp för att möta ökad efterfrågan från handeln. Efterfrågan inom B2B och Foodservice har varit lägre under året.

Tre av Cerealias produkter utsågs av svenska konsumenter till "Årets produkt 2020" i sina respektive kategorier: Goohs korb stroganoff och köttbullar med potatismos i varsin färdigrättskategori – och Finn Crisp Creamy Ranch i kategorin snacks.

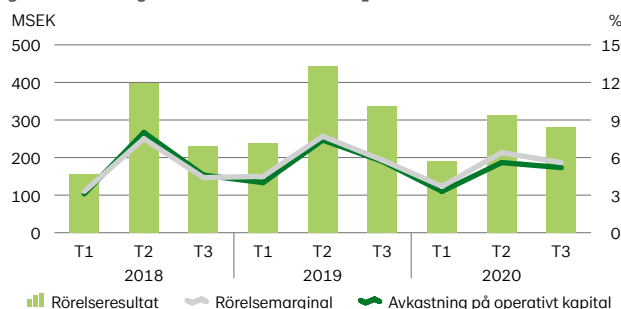
Resultatet i det delägda bolaget Viking Malt är i nivå med föregående år trots att efterfrågan på maltkorn från bryggerier och destillerier har minskat på grund av bland annat inställda sport- och nöjesevenemang.

Affärsområde Swecon

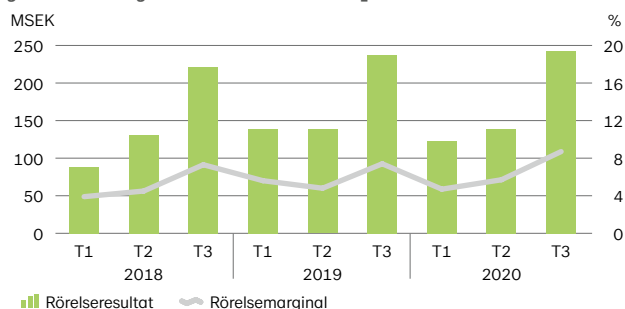
Affärsområde Swecons nettoomsättning är lägre än föregående år. Den minskade försäljningen har kompenseras av ett framgångsrikt arbete med kostnadsbesparingar i hela affären, och Swecon levererar det näst högsta rörelseresultatet någonsin: 505 MSEK (514).

Totalmarknaden för anläggningsmaskiner minskade

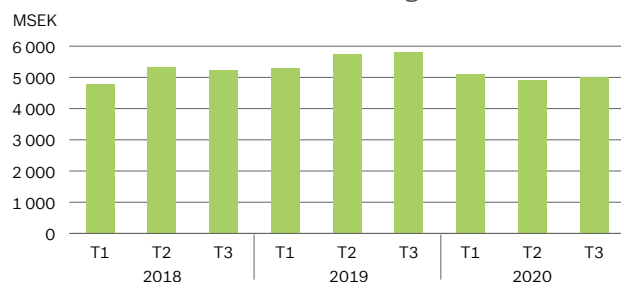
Division Livsmedel, justerat för jämförelsestörande poster



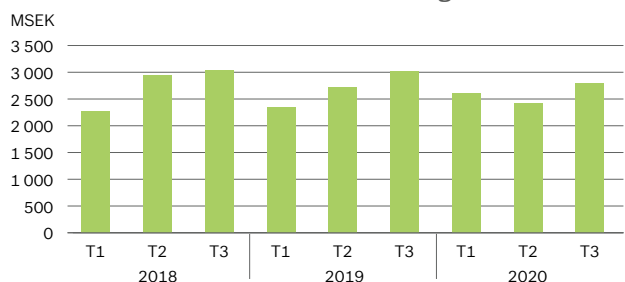
Affärsområde Swecon, justerat för jämförelsestörande poster



Division Livsmedel, nettoomsättning



Affärsområde Swecon, nettoomsättning



under årets första sex månader. Den generella nedgången i ekonomin till följd av coronapandemin har dock inte drabbat anläggningsbranschen lika hårt som andra områden – och under andra halvåret vände marknaden åter uppåt, tack vare en stark underliggande aktivitetsnivå inom många kundsegment.

Coronapandemin har haft stor påverkan på arbetssättet i den svenska verksamheten. Kunderna har dock lyckats hålla sina projekt igång, vilket har gjort att efterfrågan på den svenska marknaden varit god - och Swecon har bibehållit eller stärkt sina marknadsandelar under 2020. I Tyskland är konkurrensen fortsatt hård, särskilt i segmentet tyngre maskiner – och påverkan från pandemin har under året varit större. Eftermarknaden utvecklas generellt positivt, med fortsatt god efterfrågan på servicemarknaden.

I oktober lanserades två helt elektriska kompaktsmaskiner i Sverige: en kompakthjullastare och en minigrävare. Maskinerna lämpar sig väl för arbetsplatser i städer eller annan känslig miljö, inte minst tack vare noll avgasutsläpp och låga bullernivåer.

Swecon levererade under 2020 hjullastare till Försvarets materielverk, vilket var den tredje utleveransen av maskiner enligt det ramavtal som tecknades 2018. Under 2020 levererades också ett antal hjullastare till Flygvapnet.

Affärsområde Fastigheter

Nettoomsättningen i affärsområde Fastigheter är i nivå med föregående år, och rörelseresultatet exklusive fastighetsförsäljningar uppgår till 223 MSEK (223).

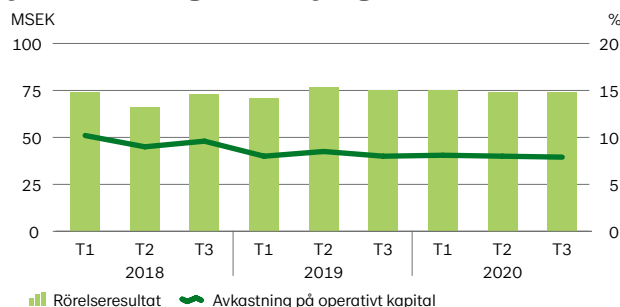
Aktiviteten på fastighetsmarknaden var under årets första hälft låg, vilket innebar att få fastighetstransaktioner genomfördes och fokus framförallt låg på den löpande förvaltningen.

Affärsområdets större projekt fortskrider enligt plan: däribland bygget av Lantmännens nya kontor, bostäder och äldreboende i Malmö. Tidplanen för projektet ligger fast, och Lantmännen planerar att flytta in i den nya fastigheten i april 2022. Under året har fastighetsutvecklingsprojekt påbörjats i bland annat Kävlinge, Örebro, Karlstad, Arboga, Kristianstad och Nyköping.

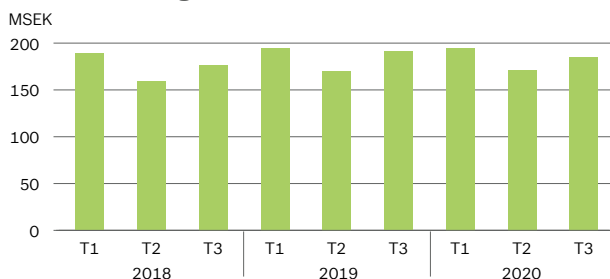
Lantmännens översyn av fastigheter som är strategiskt viktiga ur ett beredskapsperspektiv fortsätter – bland annat med fokus på livsmedelsförsörjning och logistik för lantbruket.

Lantmännen Agrovärms resultat är lägre än föregående år, vilket beror på det generellt milda klimatet under året.

Affärsområde Fastigheter, justerat för fastighetsförsäljningar



Affärsområde Fastigheter, nettoomsättning



Koncernens Balansräkning

- ⇒ Soliditeten uppgick till 45,8 procent, (42,5)
- ⇒ Avkastningen på eget kapital var 10,2 procent (9,1)
- ⇒ Avkastning på operativt kapital var 8,1 procent (6,8)

Tillgångar och investeringar

Balansomslutningen uppgick vid årsskiftet till 39 331 MSEK (41 194), en minskning med 1 863 MSEK som främst förklaras av återbetalning av finansiella skulder.

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 12 601 MSEK jämfört med 13 297 MSEK föregående år. Investeringarna i materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 690 MSEK (2 086) och avser i huvudsak ersättningsinvesteringar i verksamheterna. Investeringsnivån har under året varit lägre än föregående år som en anpassning till coronapandemin.

Förvaltningsfastigheter uppgick till 687 MSEK (630).

Årets investeringar i immateriella anläggningstillgångar uppgick till 105 MSEK (115). Totalt uppgick immateriella anläggningstillgångar till 8 831 MSEK (9 344), en minskning med 513 MSEK.

Omsättningstillgångarna exklusive likvida medel minskade med 940 MSEK, från 13 241 MSEK till 12 301 MSEK. Minskningen uppkommer till lika delar i varulager och kundfordringar är delvis en effekt av coronapandemin.

Skulder och eget kapital

Koncernens egna kapital uppgick till 18 006 MSEK (17 505) vid årets slut, varav 105 MSEK (94) avsåg andra ägare än medlemmarna i den ekonomiska föreningen, det vill säga minoritetsintressen i koncernföretag. Årets resultat efter skatt ökade det egna kapitalet med 1 788 MSEK (1 551)

samtidigt som utdelningar och förändringar i den ekonomiska föreningens insatskapital minskade eget kapital med 470 MSEK (329). Poster som redovisas via Övrigt totalresultat, till exempel omvärderingseffekter, minskade det egna kapitalet med 874 MSEK (ökade med 141).

Koncernens nettolåneskuld uppgick vid utgången av året till 7 761 MSEK (10 165), en minskning med 2 404 MSEK som förklaras av det positiva kassaflödet från verksamheten.

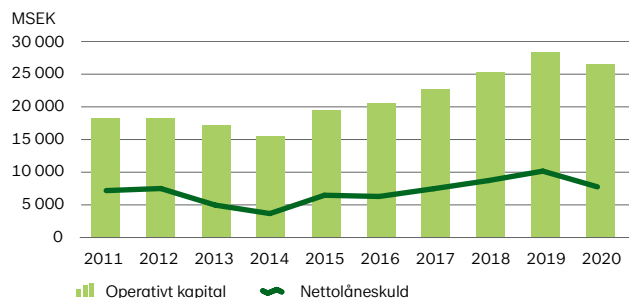
Koncernens betalningsberedskap uppgick vid årets slut till 7 790 MSEK (6 716) och beräknas utifrån Lantmännens gällande låneavtal och de villkor som ingår i dessa.

Soliditeten uppgick till 45,8 procent vid årets slut (42,5).

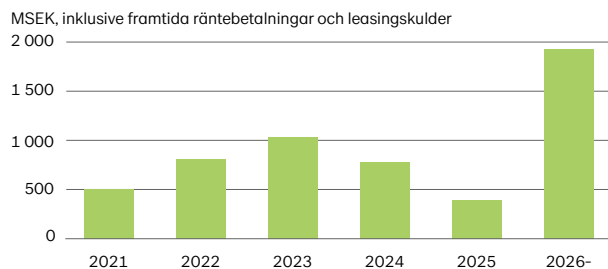
Nettolåneskuld

MSEK	2020	2019
Skulder till kreditinstitut	2 973	3 841
Emitterade värdepapper, MTN lån	-	1 249
Sparmedel och kapitalkonto, medlemmar med flera	3 407	3 283
Pensionsskulder	897	942
Förlagsandelar	250	-
Finansiella skulder avseende leasingavtal	2 178	2 512
Övrigt räntebärande skulder	182	264
Totala räntebärande skulder inklusive pensionsskulder	9 887	12 091
Övriga räntebärande tillgångar	711	743
Korta placeringar, mindre än 3 månader	95	169
Kassa och bank	1 320	1 014
Totala räntebärande tillgångar	2 126	1 926
Koncernens nettolåneskuld	7 761	10 165

Operativt kapital och nettolåneskuld



Förfalloprofil, räntebärande finansiella skulder



Koncernens Balansräkning

MSEK	Not	2020 31 dec	2019 31 dec
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	13	12 601	13 297
Förvaltningsfastigheter	14	687	630
Goodwill	15	5 461	5 724
Övriga immateriella anläggningstillgångar	15	3 370	3 620
Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden	16	2 517	2 490
Finansiella anläggningstillgångar	17	538	620
Uppskjutna skattefordringar	12	275	252
Övriga anläggningstillgångar	18	166	137
Summa anläggningstillgångar		25 615	26 770
Omsättningstillgångar			
Varulager	19	6 077	6 561
Kundfordringar och övriga rörelsetillgångar	20	5 967	6 488
Kortfristiga räntebärande tillgångar	21	173	123
Aktuella skattefordringar	12	84	69
Likvida medel	21	1 415	1 183
Summa omsättningstillgångar		13 716	14 424
SUMMA TILLGÅNGAR		39 331	41 194

MSEK	Not	2020 31 dec	2019 31 dec
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Medlemsinsatser		3 228	2 959
Övrigt tillskjutet kapital		3 110	3 110
Reserver		-124	819
Balanserade vinstmedel inkl. årets resultat		11 687	10 523
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen		17 901	17 411
Innehav utan bestämmande inflytande		105	94
Summa eget kapital	22	18 006	17 505
Långfristiga skulder			
Långfristiga räntebärande skulder	23, 24	5 034	5 263
Avsättningar för pensioner	25	897	942
Uppskjutna skatteskulder	12	807	720
Övriga långfristiga avsättningar	26	264	251
Övriga långfristiga skulder	27	27	14
Summa långfristiga skulder		7 029	7 190
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga räntebärande skulder	23, 24	3 956	5 886
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	28	9 375	9 714
Aktuella skatteskulder	12	185	149
Kortfristiga avsättningar	26	780	750
Summa kortfristiga skulder		14 296	16 499
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		39 331	41 194

Ställda säkerheter och eventualförpliktelser, se → not 34.

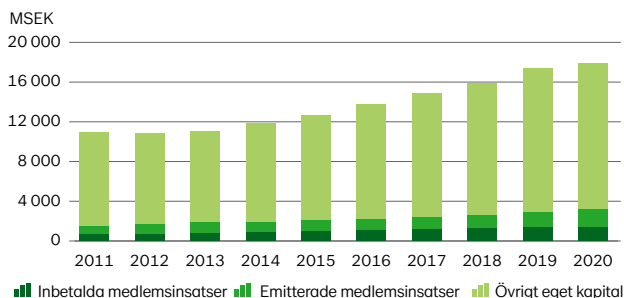
Utveckling av koncernens tillgångar

	Anläggningstillgångar	Omsättningstillgångar
2020	65,1 %	34,9 %
2019	65,0 %	35,0 %

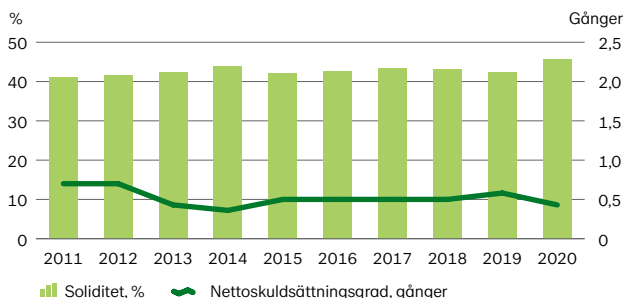
Utveckling av koncernens eget kapital och skulder

	Eget kapital	Långfristiga skulder	Kortfristiga skulder
2020	45,8 %	17,8 %	36,4 %
2019	42,5 %	17,5 %	40,0 %

Insatskapital och eget kapital



Soliditet och nettoskuldsättningsgrad



Koncernens Kassaflödesanalys

- ➔ Kassaflöde från den löpande verksamheten 4 503 MSEK (4 226)
- ➔ Kassaflöde från investeringsverksamheten -1 700 MSEK (-2 389)
- ➔ Kassaflöde före finansieringsverksamheten 2 803 MSEK (1 837)

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 3 811 MSEK (3 637). Kassaflödet från förändringar i rörelsekapitalet uppgick till 692 MSEK (589).

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick till 4 503 MSEK (4 226).

Kassaflöde från investeringsverksamheten

Kassaflöde från förvärv av verksamheter uppgick till -54 MSEK (-669), främst förklarad av förvärv av en bageriverksamhet i Norge. Avyttring av verksamheter gav ett kassaflöde med 0 MSEK (196).

Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar uppgick till -1 795 MSEK (-2 201) och avser i huvudsak ersättningsinvesteringar i verksamheterna. Investeringarnivån har under året varit lägre än föregående år som en anpassning till coronapandemin.

Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar gav ett positivt kassaflöde med 187 MSEK (272), främst hänförligt till försäljning av uthyrningsmaskiner inom affärsområde Swecon.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till -1 700 MSEK jämfört med -2 389 MSEK föregående år.

Kassaflöde före finansieringsverksamheten

Kassaflöde före finansieringsverksamheten uppgick till 2 803 MSEK (1 837).

Kassaflöde från finansieringsverksamheten

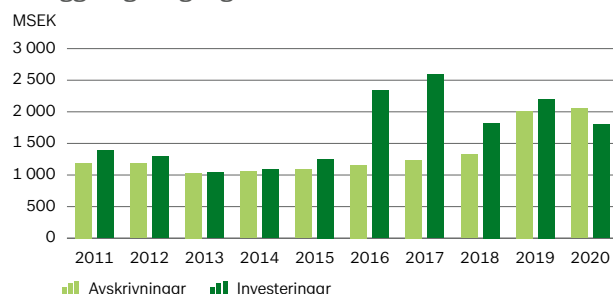
Finansieringsverksamheten påverkade kassaflödet med -2 549 MSEK (-1 383). Förändring av räntebärande skulder uppgick till -2 079 MSEK (-1 054) och förklaras av att Lantmännens MTN-obligation (Medium Term Note) på 1 250 MSEK och ett lån på 761 MSEK återbetalades i december, samt av Lantmännens program för förlagsandelar med 250 MSEK som emitterades i januari.

Av utbetald utdelning på -451 MSEK (-374) utgjorde -237 MSEK (-213) utbetald insatsutdelning och -208 MSEK (-157) utbetald återbäring och efterlikvid till medlemmar i den ekonomiska föreningen.

Årets kassaflöde

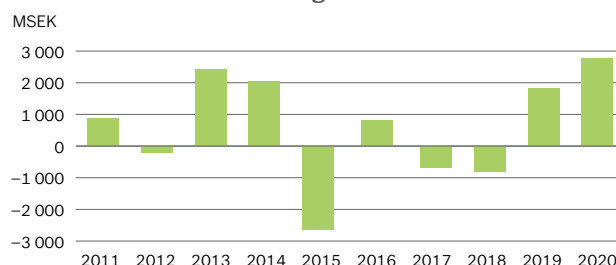
Årets kassaflöde uppgick till 254 MSEK (454), och koncernens likvida medel vid utgången av året uppgick till 1 415 MSEK (1 183).

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	2020	2019
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		2 223	1 983
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾		1 939	2 037
		4 162	4 020
Betalda finansiella poster, netto	35:1	-177	-210
Betald skatt		-174	-173
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		3 811	3 637
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av varulager		412	468
Förändring av rörelsefordringar		303	68
Förändring av rörelseskulder		-23	53
		692	589
Kassaflöde från den löpande verksamheten		4 503	4 226
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av verksamheter (inklusive kapitaltillskott)	35:2	-54	-669
Avyttringar av verksamheter	35:3	0	196
Investering i materiella anläggningstillgångar		-1 690	-2 086
Investering i immateriella anläggningstillgångar		-105	-115
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		187	272
Förändring av finansiella placeringar		-38	13
Kassaflöde från investeringsverksamheten		-1 700	-2 389
Kassaflöde före finansieringsverksamheten		2 803	1 837
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Förändring av räntebärande skulder inkl pensionsavsättningar	35:4	-2 079	-1 054
Inbetalt insatskapital		132	114
Återbetalt insatskapital		-151	-69
Utbetald utdelning		-451	-374
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-2 549	-1 383
Årets kassaflöde		254	454
Likvida medel vid årets början		1 183	720
Kursdifferens i likvida medel		-22	9
Likvida medel vid årets slut	35:5	1 415	1 183

1) MSEK	2020	2019
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	2 051	2 063
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	-110	92
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-12	-130
Övriga ej likvidpåverkande poster	10	12
Summa	1 939	2 037

Förändringar i **Koncernens eget kapital**

MSEK	Not	Insats- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel inkl. årets resultat	Summa Lantmännens ägare	Innehav utan bestämman- de inflytande	Totalt eget kapital
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
Ingående balans den 1 januari 2020		2 959	3 110	819	10 523	17 411	94	17 505
Årets resultat		-	-	-	1 788	1 788	9	1 797
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-	-	-943	69	-874	-	-874
Summa totalresultat		-	-	-943	1 857	914	9	923
Värdeöverföringar till ägare		288	-	-	-733	-445	-6	-451
Av medlemmar inbetalt insatskapital		132	-	-	-	132	-	132
Till medlemmar utbetalt insatskapital		-151	-	-	-	-151	-	-151
Annan förändring		-	-	-	40	40	8	48
Utgående balans den 31 december 2020	22	3 228	3 110	-124	11 687	17 901	105	18 006

Ytterligare information om det egna kapitalet finns i anslutning till rapporten över moderföretagets förändring i eget kapital på [sid 84](#) samt i not 22.

Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK	2020	2019
Insatskapital, inbetalt	1 402	1 373
Insatskapital, emitterat	1 826	1 586
Övrigt eget kapital	14 673	14 452
Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	17 901	17 411

Moderföretaget **Lantmännen ek för**

Verksamhet

Verksamheten i moderföretaget Lantmännen ek för består av Lantmännen Lantbruks svenska verksamhet inom division Lantbruk, Agro Oil samt koncerngemensamma funktioner.

Nettoomsättning och rörelseresultat

Nettoomsättningen uppgick till 13 590 MSEK (13 627) och rörelseresultatet uppgick till 132 MSEK (-179). Finansnettot blev 346 MSEK (130) och resultat efter finansiella poster uppgick till 478 MSEK (-49).

Investeringar

Årets investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 278 MSEK (273).

Soliditet

Soliditeten vid utgången av året ökade till 50,4 procent (45,2).

Personal

Medelantalet anställda var 1 035 (1 010).

Medlemsinformation

Antalet medlemmar per den 31 december 2020 var 19 172 (19 690). Återbetalning av insatskapital under 2021 beräknas bli 97 MSEK (151).

Föreslagen utdelning

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

- 2,5 procent (1,75) i återbäring och efterlikvid på medlemmarnas handel med Lantmännen Lantbruk Sverige
- 1,0 procent (1,0) i återbäring på medlemmarnas inköp från Lantmännen Maskins och Swecons svenska verksamheter.

Insatsutdelning med 291 MSEK (237)

- Insatsutdelning med 9 procent (8) på insatsernas nominella värde.

Insatsemission med 306 MSEK (288)

- 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 2020.

Utdelning på förlagsandelar med 17 MSEK (16)

- Utdelning på förlagsandelar med 7,25 procent (6,5) i enlighet med villkoren i erbjudandet för förlagsandelarna.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår därmed att moderföretagets disponibla vinstmedel 8 357 270 TSEK disponeras på följande sätt:

	TSEK
Återbäring och efterlikvid	305 126
Insatsutdelning	290 537
Insatsemission	306 000
Utdelning på förlagsandelar	17 082
Balanseras i ny räkning	7 438 525
Summa	8 357 270

Utdelning är beräknad utifrån medlemsregistret så som det var uppdaterat per 31 december 2020. Belopp 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 2020 framläggs för beslut på ordinarie föreningsstämma som hålls digitalt den 11 maj 2021.

Moderföretagets Resultaträkning

MSEK	Not	2020	2019
Nettoomsättning	36	13 590	13 627
Övriga rörelseintäkter	36	263	252
Förändring av produkter i arbete, färdiga varor samt pågående arbeten för annans räkning		90	-268
Råvaror och förnödenheter		-8 752	-8 730
Handelsvaror		-2 121	-2 071
Personalkostnader	6	-847	-835
Avskrivning och nedskrivning		-162	-171
Övriga rörelsekostnader	37	-1 929	-1 983
Rörelseresultat	38,41	132	-179
Resultat från finansiella poster			
Resultat från andelar i koncernföretag	39	251	25
Resultat från andelar i joint venture/intresseföretag	39	14	36
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	40	0	1
Ränteintäkter från koncernföretag		250	328
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		85	96
Räntekostnader till koncernföretag		-94	-97
Övriga räntekostnader och liknande resultatposter		-206	-197
Valutareultat på finansiella poster	41	46	-62
Summa finansiella poster		346	130
Resultat efter finansiella poster		478	-49
Koncernbidrag, erhållna		607	885
Koncernbidrag, lämnade		-3	-
Övriga bokslutsdispositioner	51	-95	0
Resultat före skatt		987	836
Skatt på årets resultat	42	-26	-45
ÅRETS RESULTAT		961	791

Moderföretagets Rapport över totalresultat

MSEK	2020	2019
Årets resultat	961	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	79
Summa	-79	79
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Kassaflödessäkringar, netto före skatt	-13	-60
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras	3	2
Summa	-10	-58
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-89	21
Summa totalresultat	872	812

Moderföretagets Balansräkning

MSEK	Not	2020 31 dec	2019 31 dec
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	43	435	454
Immateriella anläggningstillgångar		435	454
Materiella anläggningstillgångar			
Byggnader och mark		324	280
Förvaltningsfastigheter	45	20	14
Maskiner och andra tekniska anläggningar		440	333
Övriga anläggningstillgångar		177	199
		961	826
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	46	11 678	11 012
Andelar i joint venture/intresseföretag	16	1 343	1 365
Fordringar hos koncernföretag		4 114	4 694
Övriga långfristiga finansiella tillgångar		239	300
Uppskjuten skattefordran	42	22	38
Andra långfristiga tillgångar		26	18
		17 422	17 427
Summa anläggningstillgångar		18 818	18 707
Omsättningstillgångar			
Varulager	47	2 246	2 390
Kundfordringar	48	1 551	1 731
Fordringar hos koncernföretag		6 780	8 380
Fordringar hos joint venture/intresseföretag	48	70	9
Övriga kortfristiga fordringar		427	442
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	49	175	173
		11 249	13 125
Kortfristiga placeringar		-	93
Kassa och bank		485	550
Summa omsättningstillgångar		11 734	13 768
SUMMA TILLGÅNGAR		30 552	32 475

MSEK	Not	2020 31 dec	2019 31 dec
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital	50		
Bundet eget kapital			
Insatskapital		3 228	2 959
Förlagsandelar		250	-
Reservfond		3 110	3 110
		6 588	6 069
Fritt eget kapital			
Balanserade vinstmedel		7 434	7 392
Årets resultat		961	791
Reserv verkligt värde		-20	59
Säkringsreserv		-18	-8
		8 357	8 234
Summa eget kapital		14 945	14 303
Obeskattade reserver	51	562	466
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	52	1	1
Övriga avsättningar	53	78	73
Summa avsättningar		79	74
Långfristiga skulder			
Långfristiga räntebärande skulder		2 492	2 579
Skulder till koncernföretag		571	516
Övriga långfristiga skulder		26	14
Summa långfristiga skulder		3 089	3 109
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga räntebärande skulder	54	1 645	3 831
Leverantörsskulder		2 834	2 677
Skulder till koncernföretag		6 639	7 289
Skulder till joint venture/intresseföretag		1	25
Skatteskulder		5	-
Övriga kortfristiga skulder		337	361
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	55	416	340
Summa kortfristiga skulder		11 877	14 523
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		30 552	32 475

Ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se → not 57.

Moderföretagets **Kassaflödesanalys**

MSEK	Not	2020	2019
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		132	-179
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾		136	317
		268	138
Betalda finansiella poster, netto ²⁾		92	808
Betald skatt		-2	-2
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital		358	944
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av varulager		144	499
Förändring av rörelsefordringar		176	113
Förändring av rörelseskulder		25	-119
		345	493
Kassaflöde från den löpande verksamheten		703	1 437
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av aktier och andelar samt ägartillskott m.m.		-699	-1 989
Avyttrade verksamheter, återbetalt aktiekapital		126	15
Investering i materiella anläggningstillgångar		-231	-185
Investering i immateriella anläggningstillgångar		-47	-88
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		1	4
Förändring av finansiella anläggningstillgångar		1 845	1 584
Kassaflöde från investeringsverksamheten		995	-659
Kassaflöde före finansieringsverksamheten		1 698	778
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Erhållna koncernbidrag		885	514
Förändring av räntebärande skulder	56	-2 511	-166
Inbetalt insatskapital		132	114
Återbetalt insatskapital		-151	-69
Inbetalda/Återbetalda förlagsandelar		250	-250
Utbetald utdelning		-461	-383
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-1 856	-240
Årets kassaflöde		-158	538
Likvida medel vid årets början		643	105
Likvida medel vid årets slut ³⁾		485	643
MSEK			
		2020	2019
1) Justering för poster som inte ingår i kassaflödet			
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar		162	171
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter		-1	44
Verkligt värde justering av finansiella instrument		-23	101
Övriga poster		-2	1
Summa		136	317
2) Finansiella poster			
Erhållen utdelning		193	698
Erhållen ränta		338	416
Betald ränta		-292	-277
Övriga finansiella betalningar		0	1
Realiserade valutaresultat		-147	-30
Summa		92	808
3) Likvida medel vid årets slut			
Kassa och bank		485	550
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader		-	93
Summa		485	643

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 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
	2020						
Ingående balans den 1 januari 2020	2 959	-	3 110	59	-8	8 183	14 303
Årets resultat	-	-	-	-	-	961	961
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-	-	-	-79	-10	-	-89
Summa totalresultat	-	-	-	-79	-10	961	872
Utbetald utdelning ¹⁾	-	-	-	-	-	-461	-461
Inbetalda förlagsandelar	-	250	-	-	-	-	250
Av medlemmar inbetalt insatskapital	132	-	-	-	-	-	132
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-151	-	-	-	-	-	-151
Vinstdisposition	288	-	-	-	-	-288	0
Utgående balans den 31 december 2020	3 228	250	3 110	-20	-18	8 395	14 945

¹⁾ *Insatsutdelning -237 MSEK (-213), återbäring och efterlikvid -208 MSEK (-157), utdelning på förlagsandelar -16 MSEK (-13) som i koncernen redovisas som räntekostnad.*

Av utbetalt insatskapital avser 102 MSEK (29) återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen och 49 MSEK (40) avser återbetalning till följd av ändrade förutsättningar vad gäller enskild medlems insatsskyldighet till föreningen.

Under 2021 beräknas insatskapital på 97 MSEK (151) att återbetalas till medlemmar. 43 MSEK (102) avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen och 54 MSEK (49) 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 2020-12-31 uppgick till 513 MSEK (523).

Insatskapital, MSEK	2020	2019
Inbetalt insatskapital	1 402	1 373
Emitterat insatskapital	1 826	1 586
Summa	3 228	2 959

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. Ingen återbetalning av förlagsandelar kommer att ske innan detta datum.

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 2020 ska fastställas av ordinarie föreningsstämma, den 11 maj 2021.

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 2020

Koncernen och moderföretaget tillämpar i årsredovisningen för 2020 första gången de ändringar av standarder och tolkningsuttalanden som ska tillämpas för räkenskapsår som inleds den 1 januari 2020. Bland annat tillämpas ändringarna i IFRS 9 och IFRS 7 hänförliga till referensräntereformen. Den ändringen, liksom andra ändringar, har inte haft någon väsentlig påverkan på koncernens eller moderföretagets finansiella rapporter.

Standarder, ändringar och tolkningar som ska tillämpas från 2021 eller senare

Ett antal nya och ändrade IFRS har ännu inte trätt i kraft och har inte förtidstillsämpats 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 konsolederas 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 utöver ett bestämmande inflytande. Inga innehav föreligger där dessa förutsättningar uppfylls som inte klassificerats som dotterföretag. I samtliga företag som för närvarande klassificeras som dotterföretag innehar Lantmännen mer än 50 procent av såväl röster som kapital.

Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Anskaffningsvärdet för andelarna i dotterföretaget utgörs av det kontanta belopp och det verkliga värdet på annan form av köpeskilling, som erlaggs för andelarna. Värdet på den förvärvade nettotillgången, det egna kapitalet i företaget, bestäms utifrån en värdering av förvärvade tillgångar, skulder och eventualförpliktelser till verkliga värden vid förvärvstidpunkten. Dessa verkliga värden utgör koncernens anskaffningsvärden. Överstiger anskaffningsvärdet för andelarna i dotterföretaget det verkliga värdet på det förvärvade företagens identifierbara nettotillgångar redovisas skillnadsbeloppet som koncernmässig goodwill. Huruvida en minoritetsandel av goodwill ska värderas och inkluderas som tillgång avgörs för varje enskilt förvärv. Understiger anskaffningsvärdet det slutligen fastställda verkliga värdet på nettotillgångarna redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen.

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

fortsättning not 1

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 innehafts 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 lämnade aktieägartillskott och ackumulerade nedskrivningar.

TRANSAKTIONER OCH BALANSPOSTER I UTLÄNDSK VALUTA

De olika enheterna inom koncernen redovisar i den valuta som används i den ekonomiska miljön där respektive företag huvudsakligen är verksamt,

den funktionella valutan. Koncernredovisningen är upprättad i svenska kronor (SEK), som är moderföretagets funktionella valuta och rapporteringsvaluta. Transaktioner i utländsk valuta omräknas till funktionell valuta enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen.

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

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

SEGMENTSRAPPORTERING

Redovisade rörelsesegment överensstämmer med den interna 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 bolag som inte ingår i Lantmännen koncernen. Fastigheter som hyrs ut till koncernbolag redovisas som rörelsefastigheter.

fortsättning not 1

Avskrivningsprinciper för materiella anläggningstillgångar

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

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

Koncernen är både leasetagare och 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 initialt 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.

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 restvärdeåtaganden,

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.

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.

fortsättning not 1

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 prövas årligen, eller oftare vid behov, avseende eventuellt nedskrivningsbehov. Det redovisade värdet på tillgångar som skrivs av prövas fortlöpande. Vid varje bokslutstillfälle görs en bedömning om det föreligger någon indikation på att tillgångarnas värde minskat så att det föreligger ett nedskrivningsbehov. För dessa tillgångar liksom för tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod beräknas tillgångens återvinningsvärde. Med återvinningsvärde avses det högsta av en tillgångs verkliga värde, med avdrag för försäljningskostnader, och dess nyttjandevärde. Nedskrivning görs till återvinningsvärdet om detta understiger det redovisade värdet. Tidigare redovisad nedskrivning återförs om skälen för den tidigare nedskrivningen inte längre föreligger. Återföring sker dock inte med ett belopp större än att det bokförda värdet uppgår till vad det hade varit om nedskrivning inte hade redovisats tidigare år. Nedskrivning av goodwill återförs aldrig.

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

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

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 inliggande 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 kontraktssenliga kassaflöden, och
- De kontraktssenliga 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 kontraktssenliga kassaflöden och genom att sälja tillgången, och
- De kontraktssenliga kassaflödena utgörs enbart av återbetalning av kapitalbelopp och ränta på utestående kapitalbelopp.

För eget kapitalinstrument som inte innehas i handelsärendet 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.

fortsättning not 1

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 handelssyfte 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.

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 säkrar 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 kassa-flödessäkring 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

fortsättning not 1

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 upplysnings syfte på långfristiga lån. För finansiella tillgångar och skulder med kort löptid antas verkligt värde överensstämma 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 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 företagsobligationer då de har en tillräckligt djup marknad för att användas som utgångspunkt för diskonteringsräntan.

Vid fastställandet av den förmånsbestämda förpliktelsens nuvärde och verkligt värde på förvaltningstillgångarna kan det uppstå aktuariella vinster och förluster. Dessa uppkommer antingen genom att det verkliga utfallet avviker från det tidigare gjorda antagandet, eller att antaganden ändras. Aktuariella vinster och förluster redovisas i Övrigt totalresultat.

Särskild löneskatt beräknas på mellanskillnaden mellan pensionsförpliktelse fastställd enligt IAS 19 och pensionsförpliktelse fastställd enligt de regler som tillämpas i juridisk person. Den beräknade framtida löneskatten ingår som en del av pensionskulden

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.

fortsättning not 1

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

Moderföretaget

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

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 lantbrukare, industriföretag 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 för 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 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 utökat 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 över 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 maskinens 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 för en ytterligare prestation sker. I dessa fall redovisas en avtalstillgång, vilken redovisas under rubriken "Kundfordringar och övriga rörelsetillgångar". I de fall fordran på kunden är ovillkorlig men fakturerad 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 retur tillgång, 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.

fortsättning not 1

STATLIGA STÖD

Statliga stöd redovisas i balans- och resultaträkningen när det föreligger rimlig säkerhet att de villkor som är förknippade med bidraget kommer att uppfyllas och att bidraget kommer att erhållas. Bidragen periodiseras, på samma sätt och över samma perioder, som de kostnader bidragen är avsedda att kompensera för. I de fall ett statligt stöd varken hänför sig till förvärv av tillgångar eller till kompensation av kostnader, redovisas stödet som en övrig intäkt.

LÅNEUTGIFTER

Låneutgifter som kan hänföras till investeringar i anläggningar, som tar mer än 12 månader att färdigställa och där investeringsbeloppet uppgår till minst 300 MSEK, aktiveras som en del av investeringsbeloppet. Övriga låneutgifter kostnadsförs i den period de hänför sig till.

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.

"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:

	2020		2019	
	Genomsnittskurs	Balansdagens kurs	Genomsnittskurs	Balansdagens kurs
DKK	1,41	1,35	1,42	1,4
EUR	10,49	10,04	10,59	10,43
GBP	11,8	11,09	12,07	12,21
NOK	0,98	0,95	1,07	1,06
RUB	0,13	0,11	0,15	0,15
USD	9,2	8,19	9,46	9,32

Not 2 Viktiga händelser efter periodens utgång

Inga väsentliga händelser, utöver den ordinarie verksamheten, har inträffat efter räkenskapsårets utgång.

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 andra immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod

Nedskrivning av goodwill, och andra immateriella tillgångar med obestämbart nyttjandeperiod, prövas årligen eller så snart indikationer finns att ett nedskrivningsbehov skulle föreligga, till exempel vid ändrat affärsklimat, beslut om avyttring eller nedläggning av verksamhet. Värdet på koncernens goodwill och övriga immateriella tillgångar uppgick vid årets utgång till 8 831 MSEK (9 344), vilket motsvarar 49 procent (53) av koncernens eget kapital. Nedskrivning av övriga tillgångar prövas så snart det finns en indikation på att det redovisade värdet på tillgången inte kan återvinnas.

I de flesta fall uppskattas värdet på tillgångarna med tillämpning av nuvärdesberäkning av förväntade framtida kassaflöden. Det framtida kassaflödet baseras på antaganden utifrån företagsledningens bästa uppskattning av de ekonomiska förutsättningar som kommer att föreligga under tillgångens återstående livslängd. Uppskattningarna överensstämmer med koncernens senast 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 redovisas som fordran när det bedöms sannolikt att de 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](#).

Pensioner

Värdet på pensionsförpliktelseerna för förmånsbaserade pensionsplaner baseras på aktuariella beräkningar utifrån antaganden om diskonteringsräntor, framtida

fortsättning not 3

löneökningar, inflation och demografiska förhållanden. Diskonteringsräntan, som är det mest kritiska antagandet, baseras på marknadsmissig avkastning på förstklassiga företagsobligationer, nämligen bostadsobligationer med lång löptid och där räntan extrapoleras att motsvara pensionsplanens förpliktelse. En sänkt diskonteringsränta ökar nuvärdet av pensionskulden och kostnaden medan en höjd diskonteringsränta ger omvänd effekt. En förändring av diskonteringsräntan med 0,25 procent förändrar pensionsförpliktelsen med cirka 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 misstänkt brott mot EU:s konkurrenslagstiftning redovisas sedan tidigare en avsättning på 500 MSEK. Avsättningens storlek baserar sig på Lantmännens bästa bedömning per 31 december 2020.

För information om avsättningar se [not 26](#).

Redovisning av leasing

Vid årets utgång uppgick värdet på nyttjanderättstillgången till 2 178 MSEK och värdet på leasingkulden till 2 166 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

MSEK	Räkenskapsåret 2020							
	Division Lantbruk	Division Energi	Division Livsmedel	Affärsområde Swecon	Affärsområde Fastigheter	Övrig verksamhet	Koncern-gemensamt ¹⁾	Summa koncernen
Nettoomsättning								
Extern försäljning	19 220	3 756	14 964	7 740	248	62	-	45 990
Intern försäljning	2 281	182	53	87	303	634	-3 540	0
Summa nettoomsättning	21 501	3 938	15 017	7 827	551	696	-3 540	45 990
Rörelseresultat per segment	439	530	786	505	228	-138	-127	2 223
Varav resultatandel i joint venture/ intresseföretag	88	15	43	-	6	0	-	152
Finansiella intäkter								109
Finansiella kostnader								-291
Årets skattekostnad								-244
Årets resultat								1 797
Övriga upplysningar								
Tillgångar	8 376	2 110	18 094	3 202	3 022	3 108	-3 584	34 328
Kapitalandel i joint venture/intressebolag	1 753	206	366	-	137	55	-	2 517
Ofördelade tillgångar								2 486
Summa tillgångar	10 129	2 316	18 460	3 202	3 159	3 163	-3 584	39 331
Skulder	2 047	1 002	2 445	1 879	293	4 465	-1 908	10 223
Ofördelade skulder								11 102
Eget kapital								18 006
Summa skulder och eget kapital	2 047	1 002	2 445	1 879	293	4 465	-1 908	39 331
Investeringar inklusive nyttjanderätter	574	208	772	614	222	72	-340	2 122
Av- och nedskrivningar ²⁾	-333	-126	-1 117	-551	-96	-60	232	-2 051
Väsentliga icke kassaflödespåverkande poster utöver avskrivningar								0

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

²⁾ Inklusive avskrivningar på nyttjanderätter med 489 MSEK (502).

fortsättning not 4

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.

INFORMATION OM GEOGRAFISKA OMRÅDEN

MSEK	2020		2019	
	Extern försäljning	Anläggningstillgångar	Extern försäljning	Anläggningstillgångar
Sverige	20 530	9 581	20 999	9 471
Finland	6 275	3 550	6 661	3 813
Tyskland	5 581	2 180	5 507	2 329
Danmark	3 136	2 347	3 234	2 315
Storbritannien	1 670	1 009	1 845	1 194
Norge	1 638	389	2 031	325
Baltikum	1 070	754	1 229	811
Nederländerna	889	24	1 281	25
Frankrike	858	371	553	392
Ryssland	587	702	717	980
Spanien	555	0	474	3
Belgien	514	1 878	594	2 012
Polen	370	703	510	837
Schweiz	326	0	432	0
Övriga Europa	846	296	933	327
USA	617	313	1 027	379
Australien	336	539	306	548
Övriga världen	192	-	190	-
Summa	45 990	24 636	48 523	25 761

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 hänförs 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 hänförs direkt till segmenten eller fördelats till dessa på ett rimligt och tillförlitligt sätt.

Ansvar för förvaltningen av vad koncernen definierar som finansiella tillgångar och skulder, samt ansvar för koncernens skatter, ligger hos koncerngemensamma, centrala funktioner. Finansiella tillgångar och skulder, omvärderingseffekter vid värdering av finansiella instrument enligt IFRS 9, leasingkulder enligt IFRS 16, avsättningar till pensioner, pensionsskulder enligt IAS 19 samt skatter 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. Divisionen är verksam både i Sverige och internationellt. De svenska verksamheterna erbjuder ett brett produktsortiment för animalieproduktion och växtodling och är marknadsledande på spannmålsmarknaden genom inköp av spannmål, oljevaxter, trindsäd och frö som säljs vidare till spannmålshandlare samt svensk och internationell industri. Divisionens svenska del är även Sveriges, och också en av Nordens, största leverantörer av hästfoder med marknad även i övriga Europa. Verksamheterna omfattar även försäljning av lantbruksmaskiner och reservdelar samt service av lantbruksmaskiner i Sverige. Maskinverksamheten erbjuder starka varumärken som Valtra, Fendt, Kuhn och Väderstad.

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

Divisionen arbetar med innovation och utveckling av bland annat teknisk och digital utveckling, hållbart utsäde, ekologiska produkter och växtförädling. Divisionen 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 erbjuder hållbart etanolbränsle, proteinfoder, koldioxid, stärkelseprodukter, gluten, vodka, betaglukan, havreprotein, alkylatbensin, smörjmedel och andra kemiska produkter som framställs på ett ansvarsfullt sätt. I division Energi ingår Lantmännen Agroetanol, Lantmännen Functional Foods, Lantmännen Oats och Lantmännen Reppe vilka ingår i den gemensamma organisationen Biorefineries. Dessutom ingår Lantmännen Aspen i divisionen. 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 till bland annat mjöl, bröd, frukostprodukter, pasta och färdiglagade måltider. Basen finns i de nordiska länderna med global närvaro genom försäljning i mer än 60 länder. Divisionen består av Lantmännen Unibake och Lantmännen Cerealia. Divisionen Livsmedel ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget Viking Malt.

- Lantmännen Unibake är en av Europas största bagerikoncerner. Med närvaro i mer än 20 länder, bagerier i 15 och försäljning i mer än 60 länder över hela världen, kan företaget snabbt leva upp till sina kunders lokala behov. Unibake levererar bake-off och färska bageriprodukter till dagligvaruhandeln och servicemarknader inom livsmedel.

- Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och marknadsför spannmålsbaserade produkter såsom mjöl, gryn, müsli, 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, foodservice-sektorn, samt direkt till industriella bagerier och livsmedelsproducenter. 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, utbildning, service och support via sina 96 serviceanläggningar.

Affärsområde Fastigheter omfattar Lantmännen Fastigheter och Lantmännen Agrovärme. Fastighetsverksamheten förser koncernen med ändamålsenliga fastigheter och lokaler samt optimerar avkastningen genom aktiv förvaltning. Lantmännen Agrovärme förser kunderna med miljöriktig värme.

Not 5 Intäkternas fördelning

MSEK	2020	2019
Nettoomsättning		
Nettoomsättning exklusive leasingverksamhet:		
Lantmännen Lantbruk Sverige	13 096	13 181
Lantmännen Lantbruk Finland	4 351	4 617
Lantmännen Maskin Sverige	3 669	3 753
Division Lantbruk övrigt och elimineringsar	385	290
Division Lantbruk	21 501	21 841
Lantmännen Agroetanol	2 434	2 282
Lantmännen Reppe	486	479
Lantmännen Aspen	1 016	971
Division Energi övrigt och elimineringsar	2	9
Division Energi	3 938	3 741
Lantmännen Cerealia	4 267	4 419
Lantmännen Unibake	11 127	12 852
Division Livsmedel övrigt och elimineringsar	-377	-404
Division Livsmedel	15 017	16 867
Swecon Sverige	4 093	4 478
Swecon Tyskland	2 919	3 333
Swecon Baltikum	288	293
Affärsområde Swecon övrigt och elimineringsar	-3	-5
Affärsområde Swecon	7 297	8 099
Affärsområde Fastigheter	117	116
Övrig verksamhet	696	649
Elimineringsar	-3 266	-3 443
Summa	45 300	47 870
Nettoomsättning från leasingverksamhet		
Affärsområde Swecon	530	489
Affärsområde Fastigheter	434	440
Elimineringsar	-274	-276
Summa	690	653
Total nettoomsättning	45 990	48 523
Övriga rörelseintäkter		
Entreprenadintäkter	218	48
Realisationsvinster	20	159
Statliga stöd	24	18
Försäkringsersättning	27	11
Övrigt	140	246
Summa	429	482

Realisationsvinster 2020 och 2019 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	2020	varav kvinnor	2019	varav kvinnor
Koncernen				
Sverige	3 676	27 %	3 602	27 %
Danmark	1 087	24 %	1 121	27 %
Finland	982	51 %	1 004	52 %
Tyskland	621	14 %	597	14 %
Storbritannien	545	27 %	643	29 %
Ryssland	502	42 %	526	41 %
Polen	419	42 %	509	37 %
Litauen	390	60 %	397	59 %
Estland	358	59 %	374	66 %
Belgien	299	35 %	310	34 %
Ukraina	256	55 %	261	53 %
Norge	255	31 %	251	32 %
Lettland	180	46 %	180	48 %
USA	140	32 %	169	31 %
Rumänien	107	61 %	97	60 %
Australien	100	50 %	88	52 %
Ungern	44	45 %	72	44 %
Frankrike	25	24 %	20	18 %
Nederländerna	23	26 %	21	28 %
Spanien	8	52 %	8	54 %
Totalt i Koncernen	10 017	34 %	10 250	35 %
Moderföretaget				
Sverige	1 035	39 %	1 010	39 %
Totalt i Moderföretaget	1 035	39 %	1 010	39 %
Personalkostnader		Koncernen		Moderföretaget
MSEK	2020	2019	2020	2019
Löner och ersättningar, till vd:ar	113	104	19	18
- varav rörlig del	20	14	7	7
Löner och ersättningar, övriga anställda	4 652	4 781	591	559
Sociala kostnader				
- årets kostnad	1 005	998	219	217
- löneskatteeffekt på gottgörelse från pensionsstiftelsen	-	-	-16	-16
Pensionskostnader				
- årets kostnad ¹⁾	397	413	84	95
- gottgörelse från pensionsstiftelsen	-	-	-65	-65
Övriga personalkostnader	195	277	15	27
Summa	6 362	6 573	847	835

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 (3) gruppen styrelse och vd. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgick till 0 MSEK (0).

Könsfördelning i företagsledningen	Koncernen		Moderföretaget	
Andelen kvinnor, %	2020	2019	2020	2019
Styrelser	15	13	17	17
Övriga ledande befattningshavare	32	31	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 affärsområdeschefer samt tre chefer för gemensamma funktioner. Medlemmar i koncernledningen kan vara anställda i moderföretaget eller i dotterbolag. Under 2020 har sammansättningen av ledande befattningshavare ändrats. Vid årets ingång utgjordes koncernledningen av 9 personer. Under året har en person tillkommit i koncernledningen, varför koncernledningen vid årets slut utgjordes av 10 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 godkänna vd's förslag avseende ersättningar till koncernledningen.

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 marknaden.
- Ersättningen ska alltid fastställas med hänsyn till verksamheten och den finansiella situationen inom Lantmännen-koncernen och dess bolag.

Ersättningar inom Lantmännen ska betraktas och bedömas från ett totalt belöningsperspektiv. Beslut om ersättningar inom Lantmännen ska 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. 2019 års föreningsstämma fastställde de riktlinjer som tillämpades under 2020 och 2020 års föreningsstämma fastställde riktlinjer som tillämpas för 2021.

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 kortsiktig (årlig) rörlig lön, som för 2020 omfattade samtliga i koncernledningen. Beslut om målgrupp och riktlinjer för den kortsiktiga rörliga lönen tas årligen, vad gäller koncernledningen, av föreningens stämma och vad gäller övriga av Lantmännens styrelse.

För 2020 består programmet av finansiella och individuella mål. De finansiella målen representerar 75 procent av maximal rörlig lön och är kopplade till det ekonomiska värde som operativa enheter tillför Lantmännen. De individuella målen representerar 25 procent.

Maximal rörlig lön som skulle kunna utgå till Lantmännens koncernledning för 2020 var 30 procent av avtalad fast lön, före löneväxling, vid full målpuppfyllelse. Total maximal rörlig lön som skulle kunna utgå för 2020, avseende samtliga anställda med rätt till rörlig lön inom koncernen, uppgick till cirka 48 MSEK, exklusive sociala kostnader. 2020 års rörliga lön har beräknats till 26 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 värdeutveckling 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 avslutat prestationsår är för Vd och koncernchef 40 procent, för övrig koncernledning 30 procent och för övriga deltagare är den 20 procent.

Lantmännen har tre pågående långsiktiga incitamentsprogram. Ett program som påbörjades 2018, ett program som påbörjades 2019 samt ett program som påbörjades 2020. För 2018 års program var kostnaden för den initiala tilldelningen 14 MSEK, under inläsningsåret 2019 har den redovisade kostnaden förändrats med -0,6 MSEK och under inläsningsåret 2020 har den redovisade kostnaden förändrats med -0,4 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 var kostnaden för den initiala tilldelningen 21 MSEK, under inläsningsåret 2020 har den redovisade kostnaden förändrats med -2 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 2020 beräknas kostnaden för den initiala tilldelningen uppgå till 23 MSEK exklusive sociala kostnader.

Pensioner

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

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.

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 ömsesidig uppsägningstid om sex månader. 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 2020 TSEK	Styrelse- arvoden	Fast lön ³⁾	Rörlig lön ⁴⁾	Pension ³⁾	Övriga förmåner ⁵⁾	Summa 2020
Stämموvalda styrelseledamöter i Lantmännen ek för, enligt specifikation nedan ¹⁾	5 255					5 255
Vd/Koncernchef Per Olof Nyman		8 283	5 107	2 430	123	15 943
Vice vd Per Arvidsson		3 665	1 971	1 025	145	6 806
Koncernledning, övriga ²⁾		25 457	12 182	8 026	1 153	46 818
	5 255	37 405	19 260	11 481	1 421	74 822

Löner och ersättningar till ledande befattningshavare 2019 TSEK	Styrelse- arvoden	Fast lön ³⁾	Rörlig lön ⁴⁾	Pension ³⁾	Övriga förmåner ⁵⁾	Summa 2019
Stämموvalda 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 Arvidsson		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

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

²⁾ I övrig koncernledning 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 tillämpar växling mellan fast lön och pension, inom ramen för gällande skattelagstiftning.

⁴⁾ Avser estimerad rörlig lön för respektive år. För 2020 ingår initial tilldelning i långsiktigt incitamentsprogram, beräknad värdeförändring i pågående långsiktigt incitamentsprogram samt estimerad rörlig lön för kortsiktigt incitamentsprogram att utbetala nästa år. 2019 stämmer i huvudsak med verkligt utfall.

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

Arvoden till styrelsen ¹⁾

TSEK	2020	2019
Per Lindahl ²⁾	1 332	1 272
Hans Wallemyr ³⁾	622	673
Gunilla Aschan	468	473
Sonat Burman Olsson	460	445
Johan Bygge ⁴⁾	460	263
Jan Ehrensvärd ⁵⁾	280	-
Ulf Gundemark ⁶⁾	-	182
Ove Gustafsson ⁷⁾	187	472
Johan Mattsson	467	451
Henrik Wahlberg	491	490
Per Wijkander ⁴⁾	488	320
Summa	5 255	5 041

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

²⁾ Styrelsens ordförande från och med 2017-05-04

³⁾ Vice ordförande från och med 2017-05-04

⁴⁾ Från och med 2019-05-08

⁵⁾ Från och med 2020-05-07

⁶⁾ Till och med 2019-05-08

⁷⁾ Till och med 2020-02-11

Not 7 Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar

MSEK	2020	2019
Avskrivningar		
Byggnader och mark	461	456
Maskiner och andra tekniska anläggningar	1 053	1 045
Inventarier, verktyg och installationer	273	256
Förvaltningsfastigheter	13	12
Immateriella tillgångar	249	244
Summa	2 049	2 013
Nedskrivningar och återförda nedskrivningar		
Byggnader och mark	-	2
Maskiner och andra tekniska anläggningar	-	42
Inventarier, verktyg och installationer	-	2
Övriga immateriella tillgångar	2	4
Summa	2	50
Totala av- och nedskrivningar		
MSEK	2020	2019
Byggnader och mark	461	458
Maskiner och andra tekniska anläggningar	1 053	1 087
Inventarier, verktyg och installationer	273	258
Förvaltningsfastigheter	13	12
Övriga immateriella tillgångar	251	248
Summa	2 051	2 063
Nedskrivningarna fördelade per division		
MSEK	2020	2019
Division Lantbruk		
- från årlig prövning av nedskrivningsbehov	-	1
Division Livsmedel		
- från årlig prövning av nedskrivningsbehov	-	9
- som en effekt av beslut om omstrukturering	-	22
Affärsområde Swecon		
- från årlig prövning av nedskrivningsbehov	-	2
Övrig verksamhet		
- från årlig prövning av nedskrivningsbehov	2	16
Summa	2	50

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 2021 och beslutade strategiska planer för åren 2022 och 2023. 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 2023 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 2 848 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	2020	2019
Ernst & Young		
Revisionsuppdrag	17	17
Skatterådgivning	2	2
Övriga tjänster	1	2
Totalt	20	21
Övriga revisorer		
Revisionsuppdrag	1	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	2020			2019		
	Intäkter	Kostnader	Summa	Intäkter	Kostnader	Summa
Innehav värderade till verkligt värde						
Utdelning ¹⁾	-	-	-	-	-	-
Realisationsresultat	3	-	3	1	-	1
			3			1
Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde						
Räntor, fordringar medlemmar	47	-	47	42	-	42
Räntor, övriga	30	-	30	34	-	34
			77			76
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat						
Utdelning ¹⁾	-	-	-	7	-	7
			-			7
Derivat som används i säkringsredovisning						
Räntor valutaterminer och -swapar	29	-36	-7	28	-37	-9
			-7			-9
Övriga finansiella skulder						
Räntekostnader, pensionsplaner	-	-15	-15	-	-13	-13
Räntekostnader, skulder till medlemmar	-	-26	-26	-	-24	-24
Räntekostnader, skulder till allmänheten	-	-11	-11	-	-10	-10
Räntekostnader, upplåning	-	-115	-115	-	-113	-113
Räntekostnader, leasingskulder	-	-53	-53	-	-58	-58
Övriga kostnader, upplåning	-	-26	-26	-	-24	-24
Övriga räntekostnader	-	-	-	-	-	-
Valutaeffekter	-	-9	-9	-	-43	-43
			-255			-285
Summa	109	-291	-182	112	-322	-210

¹⁾ 2019: 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 beloppintervall ± 30 MSEK.

Koncernen hade inga jämförelsestörande poster under 2020.

MSEK	2020	2019
Realisationsvinst vid försäljning av verksamheter	-	97
Jämförelsestörande poster i Övriga rörelseintäkter	-	97
Omstruktureringskostnader	-	-94
Övrigt	-	-107
Summa jämförelsestörande poster i Rörelseresultat	-	-104
Summa jämförelsestörande poster i Resultat efter finansiella poster	-	-104
Skatteeffekt av jämförelsestörande poster	-	3
Summa jämförelsestörande poster i Årets resultat	-	-101

Jämförelsestörande rörelseposter fördelat per segment/division 2019

MSEK	2019		
	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 påverkades med -127 MSEK hänförligt till intressebolaget Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe), vars dotterbolag BSL Betriebsmittel Service Logistik GmbH & Co.KG (BSL) hade träffat en överenskommelse om förlikning med den tyska konkurrensmyndigheten i ett ärende rörande den tyska grossistmarknaden för växtskydd.

I division Energi justerades den tidigare redovisade avsättningen, som gjorts med anledning av EU-kommissionens utredning av Lantmännen Agroetanol och två andra etanoltillverkare, upp med 60 MSEK till följd av en svagare svensk krona. Division Energi påverkades positivt med 80 MSEK till följd av

fortsättning not 10

en justering av värdet på anläggningstillgångar i samband med förvärvet av havreverksamheten i Kimstad.

Division Livsmedel påverkades med -94 MSEK från omstrukturingskostnader 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 hade realisationsvinster från fastighetsförsäljningar med 97 MSEK.

Not 11 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet

MSEK	2020	2019
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	82	-79
Valutakursdifferenser på finansiella poster	-9	-43
Summa	73	-122
<i>Kursdifferenser i rörelseresultatet inkluderas i:</i>		
Nettoomsättning	2	-6
Varukostnader	35	-63
Övriga rörelseintäkter / rörelsekostnader	45	-10
Summa	82	-79

Not 12 Skatter

Skatt på årets resultat MSEK	2020	2019
Aktuell skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Periodens skattekostnad/intäkt	-219	-176
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	63	1
Utländsk skatt	-21	-
Summa aktuell skatt	-177	-175
Uppskjuten skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Uppskjuten skatt från förändringar i temporära skillnader	-1	44
Uppskjuten skatt till följd av ändrade skattesatser	10	1
Uppskjuten skatteintäkt i aktiverat underskottsavdrag	17	96
Utnyttjande av tidigare aktiverade underskottsavdrag	-87	-194
Övriga förändringar	-6	6
Summa uppskjuten skatt	-67	-47
Summa redovisad skattekostnad	-244	-222

fortsättning not 12

	2020		2019	
Avstämning av effektiv skatt	Procent	MSEK	Procent	MSEK
Resultat före skatt		2 041		1 773
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	21,4 %	-437	21,4 %	-379
Poster som påverkat skattemässigt resultat och dessa posters påverkan på den effektiva skatten:				
Ej avdragsgilla kostnader	1 %	-15	2 %	-35
Skattefria realisationsresultat	0 %	-3	-1 %	22
Skattefria utdelningar	0 %	1	0 %	1
Andra ej skattepliktiga intäkter	-1 %	12	0 %	8
Skatt på ej redovisade intäkter	0 %	-1	0 %	1
Under året uppkommet underskottsavdrag, ej aktiverat som uppskjuten skattefordran	0 %	-1	0 %	-1
Aktivering av tidigare års ej aktiverade underskottsavdrag och skattekrediter	0 %	6	-4 %	67
Effekt av särskilda skatteregler för ekonomiska föreningar	-6 %	113	-5 %	81
Skatt hänförlig till tidigare år	-3 %	57	0 %	7
Effekt av ändrade skattesatser, skatteregler samt olika skattesatser i koncernen	-1 %	17	-1 %	13
Utländsk skatt som ej kunnat avräknas	1 %	-20	-	-
Återläggning resultat joint venture/intresseföretag	-2 %	32	0 %	-5
Övrigt	0 %	-5	0 %	-2
Redovisad effektiv skatt	12 %	-244	13 %	-222

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	2020	2019
Uppskjuten skatt		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	-18	62
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	5	-9
Kassaflödessäkringar	3	2
Summa	-10	55
Aktuell skatt		
Aktuell skatt i säkring av nettoinvesteringar	-15	7
Summa skatteeffekter i övrigt totalresultat	-25	62

fortsättning not 12

Uppskjuten skattefordran/skatteskuld	2020			2019		
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
MSEK						
Koncernen						
Byggnader och mark	384	784	-400	379	913	-534
Maskiner och inventarier	59	630	-571	69	692	-623
Immateriella tillgångar	88	626	-538	122	668	-546
Kundfordringar	5	1	4	0	1	-1
Pensionsavsättningar	204	0	204	210	1	209
Räntebärande skulder	966	376	590	1 122	369	753
Övriga avsättningar	32	27	5	56	1	55
Underskottsavdrag	174	0	174	269	0	269
Övrigt	84	84	0	49	99	-50
Summa	1 996	2 528	-532	2 276	2 744	-468
Kvittning av fordringar/skulder	-1 721	-1 721	0	-2 024	-2 024	0
Summa, netto uppskjuten skattefordran/skatteskuld	275	807	-532	252	720	-468

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

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag 2020							
MSEK	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat mot övrigt totalresultat	Förändringar vid förvärv/avyttring av företag	Omklassificering	Omräknings-differenser	Belopp vid 2020 års utgång
Koncernen							
Byggnader och mark	-534	52	-	-	68	14	-400
Maskiner och inventarier	-623	40	-	-	-1	13	-571
Immateriella tillgångar	-546	-10	-	0	-4	22	-538
Kundfordringar	-1	5	-	-	0	0	4
Pensionsavsättningar	209	9	-18	-	4	0	204
Räntebärande skulder	753	-76	0	-	-66	-21	590
Övriga avsättningar	55	-50	-	-	-1	1	5
Underskottsavdrag	269	-87	0	-	1	-9	174
Övrigt	-50	50	7	-	-4	-3	0
Summa	-468	-67	-11	0	-3	17	-532

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	Omräknings-differenser	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

Underskottsavdrag och skattekrediter

Vid utgången av året hade koncernen underskottsavdrag på 789 MSEK (1 254), varav MSEK 716 (1 200) beaktats vid beräkning av uppskjuten skatt.

De underskottsavdrag som inte beaktats avser huvudsakligen underskottsavdrag i verksamhet i Ungern, Spanien 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 73 MSEK (54) och har obegränsad livslängd.

Vid utgången av året hade koncernen skattekrediter på 38 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	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Akkumulerade anskaffningsvärden	1 188	1 223	8 508	8 788	17 170	17 207	2 686	2 450	712	577	30 264	30 245
Akkumulerade avskrivningar	-115	-108	-3 289	-3 037	-11 683	-11 383	-1 754	-1 622	-	-	-16 841	-16 150
Akkumulerade nedskrivningar	-59	-49	-192	-194	-532	-514	-39	-41	-	-	-822	-798
Bokfört värde	1 014	1 066	5 027	5 557	4 955	5 310	893	787	712	577	12 601	13 297
Bokfört värde vid årets början	1 066	896	5 557	3 404	5 310	4 248	787	369	577	1 095	13 297	10 012
Effekt av införande av ny redovisningsprincip för leasing (IFRS16) per 1 januari	-	34	-	2 042	-	227	-	329	-	-	-	2 632
Investeringar inklusive nyttjanderätter ¹⁾	28	87	213	260	568	1 011	261	186	947	917	2 017	2 461
Företagsförvärv	-	-	-	12	35	124	6	3	-	-	41	139
Försäljningar och utrangeringar	-81	-5	-48	-162	-155	-147	-13	-11	-	-	-297	-325
Årets avskrivning enligt plan	-7	-5	-454	-451	-1 053	-1 045	-273	-256	-	-	-1 787	-1 757
Årets nedskrivningar	-	-	-	-2	-	-42	-	-2	-	-	0	-46
Omklassificeringar	49	42	32	330	471	863	146	164	-800	-1 468	-102	-69
Omräkningsdifferenser	-41	17	-273	124	-221	71	-21	5	-12	33	-568	250
Bokfört värde²⁾	1 014	1 066	5 027	5 557	4 955	5 310	893	787	712	577	12 601	13 297
Nyttjanderätter inkluderade i materiella anläggningstillgångar												
Anskaffningsvärde												
Värde vid årets början	104	-	2 259	242	300	86	430	8	-	-	3 093	336
Effekt av införande av ny redovisningsprincip för leasing (IFRS16) per 1 januari	-	34	-	2 042	-	227	-	329	-	-	-	2 632
Anskaffning nyttjanderätter	-	72	147	178	0	12	180	123	-	-	327	385
Övriga förändringar	-70	-2	-162	-203	-11	-25	-68	-30	-	-	-311	-260
Per 31 december	34	104	2 244	2 259	289	300	542	430	-	-	3 109	3 093
Akkumulerade avskrivningar												
Värde vid årets början	-	-	-302	-96	-154	-78	-121	-2	-	-	-577	-176
Avskrivningar nyttjanderätter	-	-	-261	-266	-80	-97	-148	-139	-	-	-489	-502
Övriga förändringar	-	-	60	60	9	21	54	20	-	-	123	101
Per 31 december	-	-	-503	-302	-225	-154	-215	-121	-	-	-943	-577
Bokfört värde	34	104	1 741	1 957	64	146	327	309	-	-	2 166	2 516

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 448 MSEK (553) och avser Swecon Baumaschinens uthyrningsverksamhet av anläggningsmaskiner.

Statliga stöd har reducerat årets investeringar med 0 MSEK (2).

Vid årsskiftet fanns kontraktuella åtaganden avseende investeringar i materiella anläggningstillgångar uppgående till 335 MSEK (158).

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	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Akkumulerade anskaffningsvärden	127	115	663	602	790	717
Akkumulerade avskrivningar	-8	-6	-95	-81	-103	-87
Bokfört värde	119	109	568	521	687	630
Bokfört värde vid årets början	109	116	521	545	630	661
Investeringar i fastigheterna	-	10	-	-	-	10
Försäljningar och utrangeringar	-6	-38	-	-22	-6	-60
Årets avskrivning enligt plan	-1	-1	-12	-11	-13	-12
Omklassificeringar	17	22	59	9	76	31
Bokfört värde	119	109	568	521	687	630

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 408 MSEK (405) är pantsatta som säkerhet för koncernens upplåning. Beräknat verkligt värde uppgår till 720 MSEK (714).

Tillgångar som är föremål för uthyrning enligt operationella leasingavtal avser samtliga förvaltningsfastigheter.

Upplysning om verkligt värde och dess förändring

MSEK	2020	2019
Verkligt värde vid årets början	1 171	1 122
Investeringar i fastigheterna	-	10
Försäljningar och utrangeringar	-7	-33
Värdeförändringar	-20	72
Omklassificeringar	83	-
Verkligt värde vid årets slut	1 227	1 171

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	2020	2019
Hysesintäkter	105	112
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll		
- Fastigheter som genererar hyror	-35	-37
Driftsnetto	70	75

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	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Ackumulerade anskaffningsvärden	5 500	5 763	2 084	2 137	2 110	2 226	317	328	1 170	1 098	5 681	5 789
Ackumulerade avskrivningar	-	-	-260	-258	-1 001	-912	-245	-267	-723	-680	-2 229	-2 117
Ackumulerade nedskrivningar	-39	-39	-	-	-	-	-	17	-82	-69	-82	-52
Bokfört värde	5 461	5 724	1 824	1 879	1 109	1 314	72	78	365	349	3 370	3 620
Bokfört värde vid årets början	5 724	5 350	1 879	1 842	1 314	1 228	78	68	349	313	3 620	3 451
Investeringar	-	-	-	-	-	-	4	2	101	113	105	115
Företagsförvärv	-	253	-	20	-	213	2	12	-	-	2	245
Årets avskrivning enligt plan	-	-	-5	-5	-146	-152	-20	-18	-78	-69	-249	-244
Årets nedskrivningar	-	-	-	-	-	-	-	-	-2	-4	-2	-4
Omklassificeringar	-	-	-	-	-	-	11	12	1	-6	12	6
Omräkningsdifferenser	-263	121	-50	22	-59	25	-3	2	-6	2	-118	51
Bokfört värde	5 461	5 724	1 824	1 879	1 109	1 314	72	78	365	349	3 370	3 620

Fördelning av goodwill, varumärken och kund-/leverantörsrelationer per division

Division Lantbruk	218	223	32	35	115	144
Division Energi	259	265	143 ¹⁾	147 ¹⁾	97	109
Division Livsmedel	4 969	5 221	1 649 ²⁾	1 697 ²⁾	897	1 051
<i>varav affärsområde</i>						
Lantmännen Unibake	4 199	4 385	1 009 ²⁾	1 031 ²⁾	639	735
Affärsområde Swecon	15	15	-	-	0	10
Summa	5 461	5 724	1 824	1 879	1 109	1 314

¹⁾ Varav varumärke med obestämbart nyttjandeperiod. Aspen 50 MSEK (50).

²⁾ Varav varumärken med obestämbart nyttjandeperiod 1575 MSEK (1608).

Varumärkena fördelar sig på Lantmännen Unibake med 985 MSEK (1001) och på Lantmännen Cerealia med 590 MSEK (607).

Vid årsskiftet fanns det kontraktuella åtaganden avseende investeringar i immateriella tillgångar uppgående till 13 MSEK (0).

För ytterligare upplysningar om av- och nedskrivningar, samt årlig prövning vad gäller nedskrivning av goodwill och varumärken med obestämbart nyttjandeperiod, se not 7.

Not 16 Innehav 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	
	2020	2019	2020	2019
Akkumulerade anskaffningsvärden	2 519	2 492	1 441	1 436
Akkumulerade nedskrivningar	-2	-2	-98	-71
Bokfört värde	2 517	2 490	1 343	1 365
Bokfört värde vid årets ingång	2 490	2 299	1 365	1 240
Förvärv/Aktieägartillskott	21	184	6	161
Avyttringar	-	-27	-	-
Årets andel i intresseföretags resultat	152	-34	-	-
Årets utdelning	-42	-58	-	-
Omklassificeringar	-4	-	-1	-
Nedskrivning	-	-	-27	-21
Övrigt	-	96	-	-15
Omräkningsdifferens/Övrigt total resultat	-100	30	-	-
Bokfört värde	2 517	2 490	1 343	1 365
Innehav i joint ventures	669	667	373	400
Innehav i intresseföretag	1 848	1 823	970	965
Summa	2 517	2 490	1 343	1 365

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 MSEK	Scandagra Group AB		Scandagra Polska Sp. z o.o.		Scandbio AB	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Balansposter						
Anläggningstillgångar	221	254	97	109	185	209
Omsättningstillgångar <i>varav likvida medel</i>	1 803 28	2 011 17	350 7	392 17	436 8	416 10
Summa tillgångar	2 024	2 265	447	501	621	625
Långfristiga skulder <i>varav finansiella skulder</i>	670 416	720 715	3 -	3 -	13 -	13 -
Kortfristiga skulder <i>varav finansiella skulder</i>	770 272	988 601	317 -	366 -	288 -	319 -
Summa skulder	1 440	1 708	320	369	301	332
Nettotillgångar, 100 %	584	557	127	132	320	293
<i>Ägd andel i företaget, procent</i>	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %
Lantmännens andel i nettotillgångarna	292	279	64	66	160	147
Koncernmässiga övervärden	-	-	-	-	17	17
Redovisat värde i Lantmännen	292	279	64	66	177	164

Under 2020 förvärvade Lantmännen ytterligare aktier i Åhus Stuveriintressenter AB, tidigare intressebolag, som därmed omklassificerades till dotterbolag.

Åhus Stuveriintressenter AB innehar ett intressebolag, Åhus Stuveri & Hamn AB. Lantmännens andel av bolaget uppgår till 45,5 procent.

Under 2020 förvärvade Lantmännen en del av Lantbrukets Dataplattform Sverige AB.

MSEK	Andel i joint ventures och intresseföretags resultat		Utdelning från joint ventures och intresseföretag	
	2020	2019	2020	2019
Joint Ventures				
Scandagra Group AB	25	6	-	-
Scandagra Polska Sp. z o.o.	3	0	-	-
Scandbio AB	12	9	-	-
Övriga	7	12	-27	-52
Intresseföretag				
HaGe Kiel AG	49	-118	-	-
Viking Malt Oy	43	48	-14	-4
Övriga	13	9	-1	-2
Bokfört värde	152	-34	-42	-58

fortsättning not 16

MSEK	Scandagra Group AB		Scandagra Polska Sp. z o.o.		Scandbio AB	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Resultatposter						
Nettoomsättning	5 059	4 206	1 648	1 296	866	923
Årets resultat	50	11	5	0	24	18
<i>varav avskrivningar och amorteringar</i>	-29	-28	-2	-3	-26	-28
<i>varav ränteintäkter</i>	45	49	4	5	0	0
<i>varav räntekostnader</i>	-29	-30	-7	-10	-3	-3
<i>varav skattekostnader/intäkter</i>	-10	-5	-1	0	-5	-4
Summa totalresultat	50	11	5	0	24	18
Årets resultat, 100 procent	50	11	5	0	24	18
Ägd andel i företaget, procent	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %
Lantmännens andel av årets resultat	25	6	3	0	12	9
Redovisat resultat i Lantmännen	25	6	3	0	12	9

Rörelseresultat i övriga joint ventures uppgick till 14 MSEK (24) och redovisad resultatandel i Lantmännen till 7 MSEK (12).

MSEK	HaGe Kiel AG		Viking Malt Oy	
	2020	2019	2020	2019
Intresseföretag				
Balansposter				
Anläggningstillgångar	2 744	2 508	986	994
Omsättningstillgångar	5 961	5 839	1 016	1 098
Summa tillgångar	8 705	8 347	2 002	2 092
Långfristiga skulder	890	721	473	666
Kortfristiga skulder	4 520	4 303	552	485
Summa skulder	5 410	5 024	1 025	1 151
Nettotillgångar, 100 %	3 295	3 323	977	941
Ägd andel i företaget, procent	41 %	41 %	37,5 %	37,5 %
Lantmännens andel i nettotillgångarna	1 351	1 362	366	353
Koncernmässiga övervärden	12	12	-	-
Redovisat värde i Lantmännen	1 363	1 374	366	353

MSEK	HaGe Kiel AG		Viking Malt Oy	
	2020	2019	2020	2019
Resultatposter				
Nettoomsättning	22 386	21 507	2 402	2 643
Årets resultat	119	-287	115	128
Övrigt totalresultat	5	-1	-	-
Summa totalresultat	124	-288	115	128
Ägd andel i företaget, procent	41 %	41 %	37,5 %	37,5 %
Lantmännens andel av årets resultat	49	-118	43	48
Lantmännens andel av övrigt totalresultat	2	0	-	-
Redovisat totalresultat i Lantmännen	51	-118	43	48

Rörelseresultat i övriga intresseföretag uppgick till 29 MSEK (18) och redovisad resultatandel i Lantmännen till 13 MSEK (9).

Information om eventalförpliktelser för joint ventures och intresseföretags räkning framgår av [not 34](#). Utöver dessa eventalförpliktelser 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

Bolagsnamn	Organisationsnummer	Säte	Antal andelar	Kapitalandel i %	2020-12-31	
					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	292	120
Scandagra Polska Sp. z o.o.	PL 0000138255	Polen	2 686	50	64	74
Scandbio AB	556215-0606	Jönköping	30 000	50	177	179
Lantmännen Dansk Landbrugs Grovareselskab International AB (LDI)	559025-3182	Stockholm	25 000	50	0	0
<i>Av övriga koncernföretag ägda joint ventures:</i>						
Lanthem Samhällsfastigheter AB	559000-6036	Stockholm	25 000	50	98	
Barken Bostadsutveckling Fastighets AB	559067-6192	Stockholm	25 000	50	13	
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	11 434 775	41,1	1 363	736
Viking Malt Oy	FI 0802004-9	Finland	1 381 387	37,5	366	178
Tillväxtbolaget för Sveriges Lantbrukare AB	556155-9831	Stockholm	203 250	37,5	35	36
Swevet Holding AB	556892-6108	Sjöbo	18 199 087	40,5	20	20
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
Lantbrukets Dataplattform Sverige AB	559270-6245	Stockholm	25 000	25	0	0
<i>Av övriga koncernföretag ägda intresseföretag:</i>						
Aspen-Produkte Handels GmbH	HR205654	Tyskland		50	29	
Åhus Hamn & Stuveri AB	556436-3850	Åhus	1 366	45,5	24	
Vihervakka OY	FI 01381036	Finland	788	39,4	11	
Summa					2 517	1 343

Not 17 Finansiella anläggningstillgångar

MSEK	2020	2019
Fordringar på joint venture/intresseföretag	25	25
Finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde via resultaträkningen	14	8
Finansiella tillgångar som värderas till verkligt värde via övrigt totalresultat	491	574
Andra långfristiga, finansiella tillgångar	8	13
Summa	538	620

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen		
MSEK	2020	2019
Bokfört värde vid årets början	8	-
Investeringar	6	-
Omklassificering	-	8
Bokfört värde	14	8

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat		
MSEK	2020	2019
Bokfört värde vid årets början	574	363
Investeringar	18	75
Årets omvärdering till verkligt värde	-98	121
Omklassificering	-3	15
Bokfört värde	491	574

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat, verkligt värde		
MSEK	2020	2019
Copenhagen Malmö Port	13	13
HKScan Oyj	148	217
LRF	63	63
Norlic	22	22
Scandi Standard AB	227	246
Taurus	2	2
Övrigt	16	11
Bokfört värde	491	574

Not 18 Övriga anläggningstillgångar

MSEK	2020	2019
Derivatinstrument, långfristiga rörelserelaterade	20	8
Övriga långfristiga rörelsetillgångar	146	129
Summa	166	137

Övriga långfristiga rörelsetillgångar avser främst fordran på Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden.

Not 19 Varulager

MSEK	2020	2019
Råvaror och förnödenheter	853	900
Varor under tillverkning	596	502
Färdiga varor	1 864	1 998
Handelsvaror	2 624	3 067
Förskott till leverantörer	140	94
Summa	6 077	6 561

Av årets varulager är 125 MSEK (87) värderat till nettoförsäljningsvärde. Den totala kostnaden för varor som sålts under året uppgick till 34 194 MSEK (36 557).

Not 20 Kundfordringar och övriga rörelsetillgångar

MSEK	2020	2019
Kundfordringar	4 076	4 491
Kundfordringar, joint venture/intresseföretag	73	19
Kundfordringar, finansieringstjänst	561	638
Avtalstillgångar från kontrakt med kunder	31	40
Derivatinstrument	203	235
Övriga rörelsefordringar, joint venture/intresseföretag	0	0
Övriga kortfristiga fordringar	570	611
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	453	454
Summa	5 967	6 488

Åldersanalys av kundfordringar MSEK	2020	2019
Ej förfallna fordringar	4 335	4 551
<i>Förfallna fordringar</i>		
≤ 30 dagar	308	494
31-60 dagar	56	65
61-90 dagar	16	23
> 90 dagar	89	116
Summa	4 804	5 249
Reserv för förväntade kreditförluster	-94	-101
Summa	4 710	5 148

I kundfordringar inkluderar finansieringstjänsten som innebär att kredittiden kan vara förlängd med upp till 11 månader.

fortsättning not 20

Avsättningar för osäkra kundfordringar MSEK	2020	2019
Avsättningar vid årets början	-101	-129
Nya avsättningar för befarade förluster	-27	-15
Utnyttjande av reserv för konstaterade förluster	6	8
Reversering av ej realiserad förlust	24	37
Valutakursdifferenser	4	-2
Avsättningar vid årets slut	-94	-101

Årets totala kostnad för osäkra kundfordringar 2020 var 5 MSEK, 2019 var kostnaden positiv och uppgick till 22 MSEK.

Kostnaderna för osäkra kundfordringar redovisas i rörelseresultatets Övriga kostnader.

För information om kundfordringars kreditkvalitet se [not 24](#).

Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter MSEK	2020	2019
Förutbetalda hyror	54	51
Förutbetalda försäkringar	36	37
Upplupna bonusar och rabatter	25	23
Övriga förutbetalda kostnader	201	182
Övriga upplupna intäkter	137	161
Summa	453	454

Not 21 Kortfristiga räntebärande tillgångar och likvida medel

Kortfristiga räntebärande tillgångar MSEK	2020	2019
Fordringar på joint venture/intresseföretag	2	2
Räntebärande fordringar	16	28
Övriga kortfristiga placeringar	31	-
Derivatinstrument	120	87
Andra kortfristiga finansiella tillgångar	4	6
Summa	173	123

Likvida medel MSEK	2020	2019
Kassa och bank	1 320	1 014
Kortfristiga placeringar < 3 månader	95	169
Summa	1 415	1 183

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.

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 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	
Kassaflödessäkringar										
- årets omvärdering	-	-	-22	-	-	-	-22	-	-22	
- överfört till resultaträkningen	-	-	-38	-	-	-	-38	-	-38	
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-	-	-	-	347	-	347	-	347	
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet										
- årets resultat	-	-	-	-	-31	-	-31	-	-31	
- överfört till resultaträkningen	-	-	-	-	-	-	0	-	0	
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	

	2020								
Eget kapital, ingående balans 2020-01-01	2 959	3 110	-12	133	698	10 523	17 411	94	17 505
Periodens resultat efter skatt	-	-	-	-	-	1 788	1 788	9	1 797
Aktuariella vinster och förluster i pensionsplaner	-	-	-	-	-	87	87	-	87
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat									
- årets omvärdering	-	-	-	-98	-	-	-98	-	-98
Kassaflödessäkringar									
- årets omvärdering	-	-	-1	-	-	-	-1	-	-1
- överfört till resultaträkningen ²⁾	-	-	-11	-	-	-	-11	-	-11
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet					-899	-	-899	-	-899
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet									
- årets resultat	-	-	-	-	73	-	73	-	73
Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat	-	-	3	5	-15	-18	-25	-	-25
Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt	0	0	-9	-93	-841	69	-874	0	-874
Summa totalresultat	0	0	-9	-93	-841	1 857	914	9	923
Utbetald utdelning ¹⁾	-	-	-	-	-	-237	-237	-6	-243
Återbäring och efterlikvid	-	-	-	-	-	-208	-208	-	-208
Av medlemmar inbetalt insatskapital	132	-	-	-	-	-	132	-	132
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-151	-	-	-	-	-	-151	-	-151
Vinstdisposition	288	0	-	-	-	-288	0	-	0
Annan förändring avseende ägande utan bestämmande inflytande	-	-	-	-	-	40	40	8	48
Summa eget kapital, utgående balans 2020-12-31	3 228	3 110	-21	40	-143	11 687	17 901	105	18 006

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 (inbetalad 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 konjunkturcykel och med nuvarande affärsportfölj
- Soliditeten skall uppgå till minst 40 procent

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

Framtida investeringar allokeras främst till områden som både uppfyller avkastningskravet och ger möjlighet till lönsam tillväxt.

Not 23 Räntebärande skulder

Långfristiga räntebärande skulder

MSEK	Not	2020	2019
Långfristiga skulder till kreditinstitut	24	2 964	3 048
Förlagsandelar		250	-
Finansiella skulder avseende leasingavtal	29	1 767	2 101
Övriga långa räntebärande skulder		42	71
Derivatinstrument		9	41
Skulder till joint venture/intresseföretag		2	2
Summa		5 034	5 263

Kortfristiga räntebärande skulder

MSEK	Not	2020	2019
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	24	9	793
Skulder till medlemmar avseende sparmedel		1 621	1 651
Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB		1 786	1 632
Emitterade värdepapper ¹⁾		-	1 249
Finansiella skulder avseende leasingavtal	29	411	411
Övriga korta räntebärande skulder		108	7
Derivatinstrument		21	143
Summa		3 956	5 886
Räntebärande skulder totalt		8 990	11 149

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	2020	2019
Bokfört värde vid årets början	11 149	9 495
Effekt av införande av ny redovisningsprincip för leasing (IFRS 16) per 1 januari	-	2 593
Kassaflöde	-2 061	-1 035
Värdeförändringar	-72	120
Övrigt	-26	-24
Bokfört värde	8 990	11 149

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 nettosystem och svarar för koncernens likviditetshantering via cashpooler

i banker. Som motpart till Lantmännen i finansiella transaktioner accepteras endast banker och kreditinstitut som har en hög kreditrating och som i huvudsak 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.

Lantmännen har även lån där pant har lämnats som säkerhet, i huvudsak fastighetsintekningar. För ytterligare information se [not 34](#).

fortsättning not 24

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, GBP 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 +/- 109 MSEK (+/- 127). Beräkningen antar allt annat lika och tar inte hänsyn till eventuellt förändrade priser och kundbeteende vid förändrade valutakurser.

Känslighetsanalys för större valutor

Risk	Förändring	Rörelseresultat- påverkan, MSEK	
		2020	2019
EUR/SEK	-10 %	-72	-67
RUB/SEK	-10 %	-15	-17
NOK/SEK	-10 %	-5	-15
GBP/SEK	-10 %	-5	-9
USD/SEK	-10 %	16	-7
Övriga	-10 %	-28	-12
Totalt		-109	-127

De valutaderivat som används för säkringsändamål är valutaterminer.

Vid årsskiftet fördelade sig koncernens utestående valutaterminer på nedanstående valutor:

Valutafördelning och förfallostruktur, rörelserelaterade valutaterminer

MSEK	2021	2022	2023	2024
AUD	-65	-	-	-
CHF	44	20	-	-
DKK	179	-	-	-
EUR	-2 318	-	-	-
GBP	-111	-	-	-
NOK	-312	-	-	-
PLN	78	-	-	-
RUB	-11	-	-	-
USD	180	-	-	-
Summa	-2 336	20	-	-

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 2020 var 2 månader (2).

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 balansdagkurs. 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 1 108 MSEK (1 154) utan hänsyn taget till Equity hedge. Med hänsyn taget till Equity Hedge skulle eget kapital öka med 909 MSEK (948), 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 prISBILDEN, 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 Agroetanol's etanol-tillverkning och till Lantmännen Cerealias verksamhet samt Lantmännens Unibakes bageriverksamhet. Förutom att prISSÄKRA VIA LEVERANSAVTAL används möjligheten att prISSÄKRA GENOM FINANSIELLA TERMINER VIA RÅVARUBÖRER 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. 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, Norge och Baltikum

Förfalloår	2021	2022	2023	2024
Säkrad andel av prognostiserat årsbehov	82 %	41 %	20 %	10 %

Elprissäkring för Storbritannien

Förfalloår	2021	2022	2023	2024
Säkrad andel av prognostiserat årsbehov	90 %	60 %	40 %	20 %

Koncernbolagens totala elförbrukning uppgick år 2020 till 595 GWh (619) varav 459 GWh (469) användes av verksamheterna i Sverige, Danmark, Finland och Norge samt 23 GWh (29) i Storbritannien. En förändring i elpriset med +/-10 procent skulle ge en värdeförändring av energisäkring med +/- 21 MSEK. Användningen av naturgas i koncernens bolag uppgick år 2020 till 266 GWh (271) varav 121 GWh (102) i verksamheterna i Sverige, Finland och Danmark samt 20 GWh (24) i Storbritannien. En förändring i gaspriset på +/- 10 procent skulle ge en värdeförändring av gassäkring på +/- 7,2 MSEK.

fortsättning not 24

Prissäkring via etanol och bensinkontrakt

Prissäkringar för Agroetanol inom division Energi har under år 2020 löpande gjorts i etanol med syfte att dämpa resultatsvängningar hänförliga till dagliga marknadspriserförändringar. Säkringsgraden per 31 december 2020 var 16 procent. En förändring i etanolpriset på +/- 10 procent skulle ge en värdeförändring av bensinsäkringen med 18,8 MSEK. Prissäkringar för Aspen inom division Energi har under år 2020 löpande gjorts i Eurobob bensin med syfte att dämpa resultatsvängningar hänförliga till dagliga marknadspriserförändringar. Eurobob prissätts i USD. Säkringsgraden per 31 december 2020 var 65 procent. En förändring i bensinpriset på +/- 10 procent skulle ge en värdeförändring av bensinsäkringen med 4,4 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. Räntebindingstiden är en av de mer betydande faktorerna som inverkar på ränterisken.

Koncernens skuldhantering 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. Lantmännen använder sig av räntederivat för att justera räntebindningen i den räntebärande upplåningsportföljen. Strategin är att ha en spridd förfallostruktur och att ta upp nya lån i valutor som matchar Lantmännens 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 0,94 % exklusive transaktionsavgifter. Koncernens utestående räntebärande skulder per 31 december 2020, inklusive ränteswapar, har en vägd genomsnittlig räntebindingstid på 27,4 månader (23,1).

SÄKRINGSREDOVISNING

Typer av säkringsredovisning som tillämpas i koncernredovisningen

Lantmännen tillämpar säkringsredovisning för större delen av de derivat som används för säkring av olika typer av risker som uppstår.

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
Ränteexponering	Lån med rörlig ränta	Ränterisk	Ränteswappar	Kassaflödessäkring
Råvaruexponering	Framtida inköp och försäljning av spannmål	Spannmålsprisrisk	Spannmålsterminer	Kassaflödessäkring
	Framtida inköp av el	Elprisrisk	Elterminer	Kassaflödessäkring
	Framtida inköp och försäljning av etanol	Etanolprisrisk	Etanol-terminer	Kassaflödessäkring
	Framtida försäljning av alkylatbensin	Bensinprisrisk	Eurobob-terminer	Kassaflödessäkring

¹⁾ Avvikelser 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
Ränteexponering	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	Lång-/kortfristiga tillgångar	Finansnetto	Finansnetto	Finansnetto
	Investeringar i utländska dotterbolag	Valutarisk	Lån i utländsk valuta	Säkring av nettoinvestering	Övriga finansiella tillgångar (i moderbolaget)	Lång-/kortfristiga räntebärande skulder	Finansnetto	Finansnetto	Finansnetto
Råvaruexponering	Framtida inköp och försäljning av spannmål	Spannmålsprisrisk	Spannmålsterminer	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	Övriga rörelseintäkter/-kostnader	Övriga rörelseintäkter/-kostnader	Övriga rörelseintäkter/-kostnader
	Framtida inköp och försäljning av etanol	Etanolprisrisk	Etanol-terminer	Kassaflödessäkring	N/A	Övriga långfristiga skulder/Leverantörsskulder och andra rörelse-skulder	Övriga rörelseintäkter/-kostnader	Övriga rörelseintäkter/-kostnader	Övriga rörelseintäkter/-kostnader
	Framtida försäljning av alkylatbensin	Bensinprisrisk	Eurobob-terminer	Kassaflödessäkring	N/A	Övriga långfristiga skulder/Leverantörsskulder och andra rörelse-skulder	Övriga rörelseintäkter/-kostnader	Övriga rörelseintäkter/-kostnader	Övriga rörelseintäkter/-kostnader

¹⁾ Avvikelser i kritiska villkor mellan säkringsinstrument och säkrad post utgör för samtliga säkringstyper den huvudsakliga källan till ineffektivitet.

fortsättning not 24

Säkringsinstrument med tillhörande säkrade poster och derivatinstrument utan säkringsredovisning

MSEK	Genomsnittligt säkringspris/-kurs		Nominellt belopp		Tillgångar		Skulder		Årets värdeförändring	Ackumulerad värdeförändring	
	Återstående löptid		Nominellt belopp		Bokfört värde		Bokfört värde				
	< 1 år	> 1 år	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31	2020-12-31	2019-12-31	2020	2020-12-31	
Kassaflödessäkringar ¹⁾											
Ränterelaterade kontrakt											
Ränteswappar	1,79 %	533	533	2 078		1	11	14	2	-11	
Valutarelaterade kontrakt											
Valutaterminer och valutaswappar											
EUR	10,34	2 565	-	2 565	2 380	76	109	17	50	59	
Övriga valutor	-	-164	-	-164	-47	2	4	11	7	-9	
Råvarurelaterade kontrakt											
Veteterminer	2 023 SEK/ton	-1 264	-	-1 264	-840	37	42	82	59	-45	
Elterminer	278 SEK/MWh	108	99	207	193	47	28	63	33	-13	
Raps-terminer	4 003 SEK/ton	-86	-	-86	-71	5	7	8	15	-3	
Sojaterminer	3 296 SEK/ton	-25	-	-25	-43	3	2	16	1	-13	
Eurobob-terminer	3 076 SEK/ton	35	-	35	77	9	7	-	-	9	
Etanolterminer	5 702 SEK/m ³	-205	-	-205	-303	22	4	4	30	18	
Summa säkringsinstrument		964	632	1 596	3 424	201	204	212	209	5	-11
Derivatinstrument utan säkringsredovisning											
Ränterelaterade kontrakt		-	100	100	300	-	-	3	4		
Valutarelaterade kontrakt		2 768	-20	2 748	3 079	135	117	49	213		
Råvarurelaterade kontrakt		28	39	67	67	6	9	1	24		
Summa derivatinstrument utan säkringsredovisning		2 796	119	2 915	3 446	141	126	53	241		
Summa derivatinstrument		3 760	751	4 511	6 870	342	330	265	450		
Säkring av nettoinvestering i utlandsverksamhet											
Valutarelaterade kontrakt											
Säkringsinstrument - Lån			-1 424	-1 424	-1 862	-	-	1 424	1 834	-28	-11
Säkringsinstrument - Derivat			-	-	-198	-	-	-	9	9	-
Säkrad post - nettoinvestering i utlandsverksamhet		-	1 833	1 833	2 060	1 833	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 risker för att betalningsförpliktelser inte kan uppfyllas. Koncernen begränsar refinansieringsrisken genom god spridning på motparter och låneskuldens förfallotidpunkter. Den vägda genomsnittliga löptiden på lån och kreditlöften hos kreditinstitut inklusive marknadsfinansiering var vid årsskiftet 3,79 år (5,9).

Genom att ständigt hålla likvida tillgångar, alternativt outnyttjade kreditfaciliteter, försäkras sig koncernen om att hålla en god betalningsberedskap och därigenom minska likviditetsrisken. Koncernens betalningsberedskap (tillgängligt låneutrymme) beräknas utifrån Lantmännens låneavtal med syndikeringsbankerna som tecknades 2015-07-09 och däri ingående covenantkrav. Per den 31 december 2020 uppgick betalningsberedskapen till 7 790 MSEK (6 717) och, enligt banksyndikatets definition, nettolåneskuld/EBITDA till 1,60 (2,25) i relation till limiten på högst 3,75.

Förfallostruktur på räntebärande finansiella skulder ¹⁾

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2020	2019	2020	2019
2020	-	2 118	-	2 092
2021	59	55	37	29
2022	461	472	439	446
2023	770	759	552	530
2024	569	2 094	561	1 749
2025-	1 356	-	1 033	-
Summa	3 215	5 498	2 622	4 846

¹⁾ Inklusive framtida räntebetalingar.

Förfallostruktur för leasingkulder

MSEK, Koncernen	2020	2019
2020	-	450
2021	440	388
2022	351	296
2023	259	225
2024	214	1 394
2025-	964	-
Summa	2 228	2 753

fortsättning not 24

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 2020-12-31 hade Lantmännen ingen utestående obligation under programmet.

Schuldschein

Under april 2018 emitterades Schuldschein på den tyska kapitalmarknaden. Schuldschein är ett tyskt låneinstrument som innefattar en korg av bilaterala lån/private placements. Dokumentationen görs under tysk rätt och lånet är icke säkerställt. Per 2020-12-31 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.

Valutafördelning och förfallostruktur, låneskulder till kreditinstitut

MSEK	Totalt	2021	2022-2023	2024-2025	2026-
EUR	402	-	402	-	-
DKK	1 202	31	78	129	964
SEK	1 049	16	532	501	-
Summa	2 653	47	1 012	630	964
Varav ränta	147	27	53	19	48
Summa exkl. ränta	2 506	20	959	611	916

Ovanstående tabell avser odiskonterade kontraktuella belopp och avviker därmed från skuld redovisad i balansräkningen.

Externa valutaswapar hänförliga till finansiering av koncernbolag

MSEK	Koncernen	
	2020	2019
AUD	298	300
DKK	685	661
EUR	1 919	2 470
GBP	-344	-
PLN	-73	626
RON	80	98
RUB	42	388
SEK	-2 683	-4 610
USD	29	-
Summa	-47	-67

Samtliga externa valutaswapar hänförliga till finansiering av koncernbolag ligger i moderföretaget, Lantmännen ek för.

Övriga räntebärande skulder, sparmedel och kapitalkonto

I övriga kortfristiga skulder ingår medlemmars sparmedel med 1 621 MSEK (1 651). Inlåning via kapitalkonto uppgår till 1 786 MSEK (1 632) varav 1 786 MSEK (1 632) via Lantmännen Finans AB. Dessa skulder är formellt kortfristiga och kan tas ut med en dags varsel. Erfarenheten visar dock på lörlighet i dessa skulder. Se [👉](#) not 23.

Övriga långfristiga räntebärande skulder består bland annat av långa leasingkulder totalt 1 767 MSEK (2 101).

Förfallostruktur derivatinstrument, nominella belopp 2020-12-31

MSEK	2021	2022	2023	2024-	Verkligt värde
Valutaderivat	5 169	-20	-	-	136
Räntederivat	-	100	533	-	-14
Energiderivat	136	76	42	20	-11
Råvaruderivat	-1 375	-	-	-	-61
Etanolderivat	-205	-	-	-	18
Eurobobderivat	35	-	-	-	9
Totalt	3 760	156	575	20	77

Förfallostruktur derivatinstrument, nominella belopp 2019-12-31

MSEK	2020	2021	2022	2023-	Verkligt värde
Valutaderivat	5 105	307	-	-	-40
Räntederivat	1 733	-	100	545	-17
Energiderivat	98	55	25	15	-5
Råvaruderivat	-843	11	-	-	-31
Etanolderivat	-281	-	-	-	-27
Totalt	5 812	373	125	560	-120

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 fastställt 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 ömsidigt affärsutbyte. Av tabellen nedan framgår koncernens bankmedel per 2020-12-31 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.

fortsättning not 24

Lantmännen Finans AB överlåter löpande leasing- och avbetalningsavtal till Swedbank. Swedbank har begränsad regressrätt. Per 2020-12-31 uppgick regressrätten till 67 (62) MSEK. Koncernens balansräkning påverkas dock enbart av den förväntade förlusten som uppgår till 3,1 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 2020-12-31

Tillgångar, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Derivat med positivt verkligt värde ¹⁾	222	120	-	342
Övriga finansiella tillgångar värderade till verkligt värde ²⁾	377	-	128	505
Summa tillgångar	599	120	128	847
Skulder, MSEK				
Derivat med negativt verkligt värde ³⁾	235	30	-	265
Summa skulder	235	30	-	265

¹⁾ Ingår i raderna Övriga anläggningstillgångar, kundfordringar och övriga rörelsefordringar samt kortfristiga räntebärande tillgångar

²⁾ Ingår i raden aktier och andelar

³⁾ Ingår i raderna Långfristiga räntebärande skulder, Övriga långfristiga skulder, kortfristiga räntebärande skulder samt Leverantörsskulder och andra rörelseskulder.

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 ¹⁾	243	87	-	330
Övriga finansiella tillgångar värderade till verkligt värde ²⁾	465	-	117	582
Summa tillgångar	708	87	117	912
Skulder, MSEK				
Derivat med negativt verkligt värde ³⁾	266	184	-	450
Summa skulder	266	184	-	450

Verkligtvärdehierarki med upplysning om basdata för värdering till verkligt värde.

Nivå 1: Noterade priser (ojusterade) på aktiva marknader för identiska skulder och tillgångar.

Nivå 2: Andra observerbara data för tillgången eller skulden än noterade priser inkluderade under nivå 1, det vill säga 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 2020-12-31

MSEK	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Finansiella tillgångar/skulder värderade till upplupet värde via anskaffningsvärde	Finansiella tillgångar/skulder värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat	Derivat-instrument som används i säkrings-redovisning	Övriga derivat-instrument	Summa redovisat värde	Verkligt värde
TILLGÅNGAR							
Andra aktier och andelar	-	-	491	-	-	491	491
Övriga finansiella anläggningstillgångar	14	33	-	-	-	47	47
Övriga anläggningstillgångar	-	146	-	20	-	166	166
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	-	5 311	-	181	22	5 514	5 514
Kortfristiga räntebärande tillgångar	-	54	-	-	119	173	173
Likvida medel	-	1 415	-	-	-	1 415	1 415
Summa tillgångar	14	6 959	491	201	141	7 806	7 806
SKULDER							
Långfristiga räntebärande skulder	-	5 025	-	7	2	5 034	5 103
Övriga långfristiga skulder	-	1	-	25	1	27	27
Kortfristiga räntebärande skulder	-	3 934	-	3	18	3 955	3 973
Leverantörsskulder och övriga rörelseskulder	-	7 447	-	177	32	7 656	7 656
Summa skulder	-	16 407	-	212	53	16 672	16 759

fortsättning not 24

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	Derivat-instrument som används i säkrings-redovisning	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

Kvittning av finansiella tillgångar och skulder per 2020-12-31

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⁾	342	-	85	257
Totalt	342	-	85	257
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⁾	265	-	85	180
Totalt	265	-	85	180

Kvittning av finansiella tillgångar och skulder per 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

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 förpliktelseerna 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	2020	2019
<i>Fonderade planer:</i>		
Förmånsbestämda förpliktelser enligt svenska PRI Pensionsgaranti planer	2 887	2 883
Övriga förmånsbestämda förpliktelser	81	85
Förvaltningstillgångars verkliga värde	-2 125	-2 083
Summa nettovärde, fonderade planer	843	885
Fonderade planer redovisade som avsättning	843	885
<i>Ofonderade planer:</i>		
Övriga ofonderade förpliktelser	54	57
Summa, ofonderade planer	54	57
Avsättningar för pensionsförpliktelser, netto	897	942

Pensionsplaner fördelat per land

MSEK	2020			2019		
	Förpliktelser	Förvaltnings- tillgångar	Pensions- skuld	Förpliktelser	Förvaltnings- tillgångar	Pensions- skuld
Sverige	2 889	-2 058	831	2 885	-2 007	878
Norge	81	-67	14	85	-76	9
Tyskland	39	-	39	42	-	42
Övriga länder	13	-	13	13	-	13
Summa	3 022	-2 125	897	3 025	-2 083	942

Pensionskostnad i resultaträkningen

MSEK	2020	2019
<i>Förmånsbestämda planer</i>		
Kostnader för pensioner intjänade under året	48	37
Räntekostnad, ränteintäkt netto	15	14
Kostnad förmånsbestämda planer	63	51
Kostnad avgiftsbestämda planer	349	376
Total kostnad avseende pensioner i resultaträkningen	412	427
<i>Kostnaden redovisas på följande rader i resultaträkningen</i>		
Personalkostnader	397	413
Finansiella kostnader	15	14
Total kostnad avseende pensioner	412	427

Pensionsrelaterade omvärderingar i övrigt totalresultat

MSEK	2020	2019
<i>Förmånsbestämda planer</i>		
Avkastning på förvaltningstillgångar utöver vad som redovisas som ränteintäkt i resultaträkningen	105	141
Erfarenhetsbaserad justering av förpliktelsen	1	-43
Effekt av ändrade finansiella antaganden	-19	-396
Summa aktuariella vinster (+), förluster (-)	87	-298
Skatt på ovanstående poster	-18	62
Totalt redovisat i Övrigt totalresultat	69	-236

fortsättning not 25

Följande sammanställning förklarar hur förpliktelse, tillgångar och nettobeloppet har förändrats under året:

MSEK	2020			2019		
	Förmånsbaserade förpliktelser	Förvaltnings-tillgångar	Netto	Förmånsbaserade förpliktelser	Förvaltnings-tillgångar	Netto
Ingående balans	3 025	2 083	942	2 594	1 983	611
Kostnader avseende tjänstgöring under året	48	-	48	37	-	37
Räntor redovisade i resultaträkningen	52	37	15	64	50	14
Utbetalning av pensionsersättning	-110	-4	-106	-112	-6	-106
Utbetalad gottgörelse till arbetsgivare ¹⁾	-	-94	94	-	-93	93
Inbetalning från arbetsgivare ¹⁾	-	6	-6	-	6	-6
Avkastning på förvaltningstillgångar utöver redovisad ränta	-	105	-105	-	141	-141
Omvärdering av pensionsförpliktelse redovisad i övrigt totalresultat	18	-	18	439	-	439
Effekter av förvärvade/avytrade verksamheter	-	-	-	1	-	1
Omräkningsdifferens	-11	-8	-3	2	2	0
Utgående balans, pensionsskuld	3 022	2 125	897	3 025	2 083	942
<i>Varav fonderade planer</i>	-	-	843	-	-	885
<i>Varav ofonderade planer</i>	-	-	54	-	-	57

¹⁾ Utbetalad gottgörelse från den svenska pensionsstiftelsen har gjorts med 94 MSEK (93) till 3 bolag (3) under 2020. Ett svenskt bolag har under 2020 gjort inbetalning till pensionsstiftelsen med 2 MSEK (0). 4 MSEK (6) har inbetalts till norska planer.

Specifikation av förvaltningstillgångar

	2020 MSEK	2019 MSEK	2020 %	2019 %
Fastigheter	899	819	42 %	39 %
Ränteplasseringar	394	566	19 %	27 %
Aktieplaceringar	607	457	29 %	22 %
Alternativa placeringar	196	119	9 %	6 %
Likvida medel	29	122	1 %	6 %
Totalt	2 125	2 083	100 %	100 %

I aktieplaceringar ingår förlagsandelar i Lantmännen ek för med 51 MSEK (0). Övriga innehav under aktieplaceringar avser i huvudsak noterade aktier.

Aktuariella antaganden ²⁾	2020	2019
Diskonteringsränta	1,50 %	1,75 %
Framtida löneökningar	2,75 %	2,75 %
Inflation	1,75 %	2,0 %
Livslängdsantaganden, Sverige	DUS14	DUS14
Duration	18 år	18 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 121 MSEK medan en ökning av räntan med 0,25 procent skulle minska förpliktelsen med 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 101 MSEK vid lägre inflationsantagande och öka förpliktelsen med 107 MSEK vid högre antagande. Ändrade antaganden med 0,25 procent vad gäller löneökningar skulle öka förpliktelsen med 27 MSEK vid högre antagande och minska med 26 MSEK vid lägre antagande.

Den svenska pensionsstiftelsen har under 2020 haft en avkastning på cirka 7 procent (11) och där en förändring med 1 procentenhet skulle öka respektive minska värdet på förvaltningstillgångarna med cirka 22 MSEK (22).

De svenska fonderade planerna omfattar 14 procent (14) aktiva medlemmar, 35 procent (36) fribrevsinnehavare och 51 procent (50) pensionärer. Förväntade utbetalningar av pensioner avseende förmånsbestämda pensionsplaner under 2021 uppgår till 106 MSEK (106).

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, 349 MSEK (375), avser 23 MSEK (25) 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 (148). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska åtaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

Information om pensioner för ledande befattningshavare återfinns i ↗ not 6.

Not 26 Övriga avsättningar

MSEK	Garanti- åtaganden	Försäkringstekniska avsättningar	Strukturåtgärder	Övrigt	Totalt 2020	Totalt 2019
Ingående balans	113	107	91	690	1 001	886
Avsättningar som gjorts under perioden	27	36	18	69	150	242
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-19	0	-43	-27	-89	-108
Återfört under perioden	-5	-	0	-6	-11	-18
Omklassificeringar	-	-	-	-1	-1	-2
Omräkningsdifferenser	-1	0	-3	-2	-6	1
Redovisat värde vid periodens utgång	115	143	63	723	1 044	1 001
Varav kortfristiga avsättningar	107	38	52	583	780	750
Varav långfristiga avsättningar	8	105	11	140	264	251

Av långfristiga avsättningar förväntas 219 MSEK användas 2023 och framåt.

I periodens avsättningar inkluderas öknningar av tidigare befintliga avsättningar.

Årets avsättningar för strukturåtgärder omfattar främst åtgärder inom division Livsmedel som till stor del förväntas bli ianspråktagna under 2021.

I 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, avsättningen uppgick till 500 MSEK vid årets utgång 2020.

I Övrigt redovisas beräknade kostnader för avveckling av siloanläggningar med 63 MSEK (63).

I koncerner av Lantmännens storlek finns normalt ett antal pågående tvister. Lantmännen har gjort en bedömning av mest sannolika utfall av de tvister som för närvarande är aktuella och redovisar i de fall en utbetalning bedöms som sannolik motsvarande belopp som avsättning.

Not 27 Övriga långfristiga skulder

MSEK	2020	2019
Derivatinstrument, långfristiga rörelserelaterade	26	14
Övriga långfristiga rörelseskulder	1	0
Summa	27	14

Not 28 Leverantörsskulder och andra rörelseskulder

MSEK	2020	2019
Leverantörsskulder	5 660	5 777
Leverantörsskulder, joint venture/intresseföretag	5	17
Avtalsskulder från kontrakt med kunder	963	1 139
Övriga rörelseskulder, intresseföretag	0	8
Övriga kortfristiga skulder	819	772
Derivatinstrument	209	252
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	1 719	1 749
Summa	9 375	9 714

MSEK	2020	2019
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		
Upplupna personalrelaterade kostnader	815	817
Övriga upplupna kostnader	793	755
Förutbetalda intäkter	111	177
Summa	1 719	1 749

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](#).

Belopp redovisade i resultaträkningen

MSEK	2020	2019
Avskrivning på nyttjanderätter	489	502
Räntekostnader för leasingkulder	53	58
Kostnader hänförliga till korttidsleasingavtal	15	18
Kostnader hänförliga till leasingavtal av lågt värde	59	47
Kostnader hänförliga till variabla leasingavgifter som inte inkluderas i värderingen av leasingkulden	80	97
Intäkter från vidareuthyrning av nyttjanderätter	98	143

Upplysningar om leasingkulder finns i [not 23 Räntebärande skulder](#) och en löptidsanalys av leasingkulder presenteras i [not 24 Finansiella instrument](#) och finansiell riskhantering.

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. Ledningen 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

fortsättning not 29

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 657 MSEK (674) varav 15 MSEK (18) avsåg kostnader för leasing med hyresvillkor på 12 månader eller mindre och 59 MSEK (47) avsåg leasingavtal till lågt värde.

I not 9, Finansiella intäkter och kostnader finns upplysningar om räntekostnader på leasingskulder. Redovisat värde per balansdagen avseende nyttjanderättstillgångar framgår av not 13. Materiella anläggningstillgångar.

Avstämning av och upplysning om operationella leasingavtal enligt IAS 17 och redovisad leasingskuld enligt IFRS 16 under 2019

MSEK	2019
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 IFRS 16 har koncernen tillämpat undantaget att vid den initiala värderingen av nyttjanderättstillgången inte ta med den initiala direkta utgiften för att erhålla leasingkontraktet.

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	2020	2019
Inom ett år	250	209
Mellan ett och fem år	383	389
Senare än fem år	91	111
Summa	724	709

Av totala minimileaseavgifterna avser 473 MSEK (469) lokaler och 251 MSEK (240) maskiner.

Leasingintäkterna uppgick till 690 MSEK (653) varav 26 MSEK (26) 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 noterna 17, 20, 21, 23, 27 och 28.

Övriga transaktioner med närstående	2020	2019
Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, %	11	11
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	9	8
Köp av varor och tjänster från joint ventures och intresseföretag, MSEK	543	773
Försäljning av varor och tjänster till joint ventures och intresseföretag, MSEK	408	453
Överföring av kapital till Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden (pensionsstiftelsen), MSEK	2	-
Överföring av kapital från pensionsstiftelsen till Lantmännen, gottgörelse MSEK	94	93
Erlagda hyror till pensionsstiftelsen, MSEK	72	71
Försäljning av varor och tjänster till pensionsstiftelsen, MSEK	60	54
Avyttring av fastigheter till pensionsstiftelsen, MSEK	-	95

Not 32 Statliga stöd

MSEK	2020	2019
Erhållna bidrag som redovisats som intäkt	24	18
Erhållna bidrag som reducerat kostnader	85	32
Summa	109	50
Under året erhållna bidrag som reducerat värdet på anläggningstillgångar	-	2

Ökningen förklaras främst av erhållna bidrag till följd av coronapandemin, i huvudsak inom Lantmännen Unibake och då i länder utanför Sverige.

Not 33 Förförvärv och avyttringar

Förförvärv 2020

Under 2020 har följande förförvärv gjorts avseende dotterföretag.

		2020									
Företag	Verksamhet	Förförvärvs-tidpunkt	Förförvärvs-pris, MSEK	Förförvärvs-relaterade kostnader, MSEK	Goodwill, MSEK	Övriga immateriella tillgångar, MSEK	Materiella anläggningstillgångar, MSEK	Årsomsättning, MSEK	Antal anställda	Förförvärvad andel	Innehav efter förförvärv
Förförvärv av bageriverksamhet	Bageri	juni-20	45	0	-	-	42	30	22	-	-
Övriga mindre förförvärv			5	0	-	2	0	1	1		

Lantmännen förförvärvade i juni en bageriverksamhet från det norska företaget French Bakery Company AS. Förförvärvet omfattade produktionsutrustning, lager och 22 medarbetare. Förförvärvet ger möjligheter till expansion med nya produkter för foodservice och detaljhandel samt möjliggör egen produktion av produkter som producerats av underleverantörer.

För information om verkligt värde på nettotillgångar i förförvärvade verksamheter, se [not 35:3](#) till kassaflödesanalysen.

Förförvärv 2019

Under 2019 har följande förförvärv gjorts avseende dotterföretag.

		2019									
Företag	Verksamhet	Förförvärvs-tidpunkt	Förförvärvs-pris, MSEK	Förförvärvs-relaterade kostnader, MSEK	Goodwill, MSEK	Övriga immateriella tillgångar, MSEK	Materiella anläggningstillgångar, MSEK	Årsomsättning, MSEK	Antal anställda	Förförvärvad andel	Innehav efter förförvärv
Bakery Du Jour Pty Ltd	Bageri	jan-19	461	4	243	232	25	200	90	100 %	100 %
Förförvärv av havreverksamhet	Havreverksamhet	mar-19	31	2	-	-	115	50	35	-	-

Lantmännen förförvärvade 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.

säljarens anläggningregister med angivna anskaffningsvärden och anskaffningstidpunkter dels baserat på Lantmännens erfarenhet och kunskap om motsvarande utrustning. Verkligt värde uppgick till 115 MSEK, dvs 80 MSEK högre än köpeskillingen för dess tillgångar. Resultatet av justeringen har redovisades som en övrig rörelseintäkt med 80 MSEK respektive skatt i resultaträkningen -17 MSEK, dvs netto 63 MSEK.

Lantmännen förförvärvade det brittiska bolaget Tate&Lyles havreverksamhet i Kimstad. Verksamhetsförförvärvet omfattade produktion av framför allt 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 värderades, dels genom tillgång till

Avyttringar 2020

Under 2020 har endast mindre avyttringar gjorts avseende dotterföretag.

Avyttringar 2019

Under 2019 gjordes endast mindre avyttringar avseende dotterföretag.

Not 34 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Ställda säkerheter

MSEK	För egna finansiella skulder	Övriga åtaganden	Totalt ställda säkerheter	
			2020	2019
Fastighetsinteckningar	1 486	-	1 486	1 440
Bankräkningar	-	77	77	88
Övrigt	-	32	32	26
Summa	1 486	109	1 595	1 554

För moderföretags skulder har fastighetsinteckningar motsvarande 1 486 MSEK (1 440) lämnats, varav 1 042 MSEK (983) avser fastigheter som ägs av dotterföretag.

Eventalförpliktelser

MSEK	2020	2019
Borgensförbindelser för joint ventures	623	556
Övriga eventalförpliktelser	228	81
Summa	851	637

Not 35 Noter till kassaflödesanalysen

MSEK	2020	2019
1) Betalda räntor och erhållen utdelning		
Erhållen utdelning	0	7
Erhållen ränta	107	101
Betald ränta	-297	-278
Realiserade valutaresultat	34	-19
Övriga finansiella betalningar	-21	-21
Summa	-177	-210
2) Förvärv av verksamheter		
<i>Förvärvade tillgångar och skulder</i>		
Materiella anläggningstillgångar	42	60
Immateriella anläggningstillgångar inklusive goodwill	-	475
Varulager	3	13
Kundfordringar	2	13
Övriga omsättnings och anläggningstillgångar	1	2
Likvida medel	2	6
	50	569
Leverantörsskulder	-	8
Rörelseskulder	-	65
	0	73
Förvärvade nettotillgångar	50	496
Köpta intresseföretagsandelar*	6	179
Utbetald köpeskilling	56	675
Likvida medel i förvärvade verksamheter	-2	-6
Påverkan på likvida medel	54	669

Ytterligare information om förvärvade verksamheter återfinns i ➔ not 33.

* Inklusive aktieägartillskott

MSEK	2020	2019
3) Avyttring av verksamheter		
Övriga omsättning och anläggningstillgångar	-	33
	-	33
Realisationsresultat	-	7
	-	7
Erhållen köpeskilling	-	26
Lösen av lån i avyttrade bolag	-	170
Påverkan på likvida medel	-	196
Ytterligare information om avyttrade verksamheter återfinns i ➔ not 33.		
4) Förändring av räntebärande skulder och pensioner		
Förändring av räntebärande skulder, netto	-2 061	-1 035
Förändring av pensioner	-18	-19
Summa	-2 079	-1 054
5) Likvida medel		
Kassa och bank	1 320	1 015
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	95	168
Summa	1 415	1 183

Koncernens totala betalningsberedskap, definierad som kassa, bank och beviljade krediter som enligt bestämmelser i gällande låneavtal kan nyttjas, uppgick vid årets slut till 7 790 MSEK (6 716).

Noter till moderföretaget

Not 36 Intäkternas fördelning

MSEK	2020	2019
Nettoomsättning		
Varuförsäljning	12 972	13 085
Tjänsteuppdrag	489	415
Licensintäkter, utsäde och fröer	64	63
Uthyrningsverksamhet	58	64
Övrigt	7	-
Summa	13 590	13 627
Övriga rörelseintäkter		
Tjänster	144	157
Realisationsvinster	1	1
Statliga stöd	2	1
Övriga licensintäkter	70	76
Övrigt	46	17
Summa	263	252

Tjänster och Övriga licensintäkter är främst intäkter från koncernföretag. Av moderföretagets totala nettoomsättning avser cirka 20 procent (21) kunder utanför Sverige.

Not 37 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	2020	2019
<i>Ernst & Young</i>		
Revisionsuppdrag	4	5
Skatterådgivning	1	2
Övriga tjänster	1	1
Summa	6	8
<i>Förtroendevalda</i>		
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.

	2020	2019
Koncernintern inköp i procent av totala inköp, %	3	4
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	22	23
Köp av varor och tjänster från joint venture/intresseföretag, MSEK	488	764
Försäljning av varor och tjänster till joint venture/intresseföretag, MSEK	213	292
Erhållen gottgörelse från pensionsstiftelsen Grodden, MSEK	65	65

Leasingåtaganden

I rörelsens kostnader ingår kostnader för operationella leasingavtal med 83 MSEK (74). Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningsbara operationella leasar.

fortsättning not 38

Minimileaseavgifter förfaller till betalning MSEK	2020	2019
Inom ett år	50	47
Mellan ett och fem år	115	123
Senare än fem år	122	142
Summa	287	312

Not 39 Resultat från andelar i koncernföretag och joint venture/intresseföretag

Resultat från andelar i koncernföretag MSEK	2020	2019
Utdelning	152	641
Realisationsvinst vid avyttring av andelar	99	7
Nedskrivningar	-	-623
Summa	251	25

Utdelning har bland annat erhållits från Lantmännen Cerealia Norge AS. Realisationsresultatet härför sig huvudsakligen till avvecklingen av maskinverksamheten i Norge.

I föregående års resultat ingår utdelning från Dirual AG, Doofmas & Co AB och Lantmännen Cerealia Norge AS samt nedskrivning av innehavet i Doofmas & Co AB, Lantmännen Cerealia Oy och Lantmännen Maskin Sydost AB.

Resultat från andelar i joint venture/intresseföretag MSEK	2020	2019
Utdelning	41	56
Nedskrivningar	-27	-20
Summa	14	36

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 Lantmännen Dansk Landbrugs Grovvarereselskab International AB och Viking Malt Oy samt nedskrivning av innehavet i Lantmännen Dansk Landbrugs Grovvarereselskab International AB.

Not 40 Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar

MSEK	2020	2019
Utdelning	0	1
Summa	0	1

Not 41 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet

MSEK	2020	2019
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	94	-70
<i>Valutakursdifferenser på finansiella poster;</i>		
Valutakursdifferenser på finansiella poster, externa	-1 141	-791
Valutakursdifferenser på finansiella poster, interna	1 187	729
Summa	46	-62

Not 42 Skatter

Skatt på årets resultat			2020		2019	
MSEK	2020	2019	Avstämning av effektiv skatt		Procent	MSEK
Aktuell skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)			Resultat före skatt	987		836
Periodens skattekostnad/intäkt	-5	-2	Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	21,4 %	-211	21,4 %
Utländsk skatt	-2	-	Ej avdragsgilla kostnader	0 %	-1	0 %
Summa aktuell skatt	-7	-2	Nedskrivning av aktier	1 %	-6	16 %
			Skattefria realisationsresultat	-2 %	21	0 %
Uppskjuten skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)			Skattefri utdelning	-4 %	41	-18 %
Uppskjuten skatt avseende förändring i temporära skillnader	-1	46	Skatt hänförlig till tidigare år	0 %	-2	-1 %
Uppskjuten skattekostnad till följd av utnyttjande av tidigare aktiverat underskottsavdrag	-16	-101	Effekt av särskilda skatteregler för ekonomiska föreningar	-11 %	113	-10 %
Övriga uppskjutna skatter	-2	12	Effekt av övertaget negativt räntenetto från koncernföretag	-2 %	19	-3 %
Summa uppskjuten skatt	-19	-43	Övrigt	0 %	-	0 %
Summa redovisad skattekostnad	-26	-45	Redovisad effektiv skatt	3 %	-26	5 %

Skatteposter som redovisats via övrigt totalresultat		
MSEK	2020	2019
Uppskjuten skatt		
Kassaflödessäkringar	3	2
Summa skatteeffekter i övrigt totalresultat	3	2

MSEK	2020			2019		
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Byggnader och mark	-	4	-4	-	3	-3
Övriga avsättningar	22	-	22	20	-	20
Underskottsavdrag	-	-	0	21	-	21
Övrigt	5	1	4	1	1	0
Summa	27	5	22	42	4	38
Kvittning av fordringar/skulder	-5	-5	0	-4	-4	0
Summa, netto uppskjuten skattefordran	22	0	22	38	0	38

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder kvittas mot varandra och nettofordran redovisas i balansräkningen.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

MSEK	2020				2019			
	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultat-räkningen	Redovisat mot övrigt totalresultat	Belopp vid årets utgång	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultat-räkningen	Redovisat mot övrigt totalresultat	Belopp vid årets utgång
Byggnader och mark	-3	-1	-	-4	-3	-	-	-3
Övriga avsättningar	20	2	-	22	18	2	-	20
Underskottsavdrag	21	-19	-2	0	64	-45	2	21
Övrigt	0	-1	5	4	0	0	-	0
Summa	38	-19	3	22	79	-43	2	38

Underskottsavdrag

Vid utgången av året fanns underskottsavdrag på 0 MSEK (96). Underskottet 2019 beaktades vid beräkning av uppskjuten skattefordran.

Not 43 Immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Patent, licenser och varumärken		Balanserade utvecklingskostnader		Summa immateriella anläggningstillgångar	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Akkumulerade anskaffningsvärden	300	300	520	474	820	774
Akkumulerade avskrivningar	-75	-60	-260	-212	-335	-272
Akkumulerade nedskrivningar	-	-	-50	-48	-50	-48
Bokfört värde	225	240	210	214	435	454
Bokfört värde vid årets början	240	305	214	172	454	477
Investeringar	-	-	47	88	47	88
Försäljningar och utrangeringar	-	-45	-	-	-	-45
Årets avskrivning enligt plan	-15	-20	-48	-43	-63	-63
Årets nedskrivningar	-	-	-2	-4	-2	-4
Omklassificering	-	-	-1	1	-1	1
Bokfört värde	225	240	210	214	435	454

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.

Not 44 Materiella anläggningstillgångar

MSEK	Mark ¹⁾		Byggnader		Summa byggnader och mark	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Akkumulerade anskaffningsvärden	194	157	846	826	1 040	983
Akkumulerade avskrivningar	-62	-59	-629	-619	-691	-678
Akkumulerade nedskrivningar	-	-	-25	-25	-25	-25
Bokfört värde	132	98	192	182	324	280
Bokfört värde vid årets början	98	79	182	184	280	263
Försäljningar och utrangeringar	-	-2	-	-	0	-2
Årets avskrivning enligt plan	-3	-2	-12	-11	-15	-13
Omklassificeringar	37	23	22	9	59	32
Bokfört värde	132	98	192	182	324	280

¹⁾ Inklusiv markanläggningar.

MSEK	Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar		Summa övriga anläggningstillgångar	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Akkumulerade anskaffningsvärden	3 216	3 079	498	498	120	158	618	656
Akkumulerade avskrivningar	-2 642	-2 612	-422	-438	-	-	-422	-438
Akkumulerade nedskrivningar	-134	-134	-19	-19	-	-	-19	-19
Bokfört värde	440	333	57	41	120	158	177	199
Bokfört värde vid årets början	333	312	41	46	158	114	199	160
Investeringar	-	-	-	-	231	185	231	185
Årets avskrivning enligt plan	-72	-82	-10	-9	-	-	-10	-9
Omklassificeringar	179	103	26	4	-269	-141	-243	-137
Bokfört värde	440	333	57	41	120	158	177	199

Not 45 Förvaltningsfastigheter

MSEK	Mark ¹⁾		Byggnader		Summa Förvaltningsfastigheter	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Ackumulerade anskaffningsvärden	9	7	30	24	39	31
Ackumulerade avskrivningar	-3	-3	-16	-14	-19	-17
Bokfört värde	6	4	14	10	20	14
Bokfört värde vid årets början	4	4	10	10	14	14
Omklassificeringar	2	-	4	-	6	-
Bokfört värde	6	4	14	10	20	14

¹⁾ Inklusiv markanläggningar.

Fastigheter där mindre än 10 procent av lokalytan utnyttjas för moderföretagets egen verksamhet klassificeras som förvaltningsfastigheter.

Verkligt värde och dess förändring

MSEK	2020	2019
Verkligt värde vid årets början	47	45
Investeringar i fastigheterna	4	-
Värdeförändringar	5	2
Omklassificeringar	7	-
Verkligt värde vid årets slut	63	47

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	2020	2019
Hysesintäkter	6	5
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll		
- Fastigheter som genererar hyror	-4	-3
Driftsnetto	2	2

Förvaltningsfastigheter med ett bokfört värde på 9 MSEK är pantsatta som säkerhet för moderföretagets upplåning. Beräknat verkligt värde uppgår till 25 MSEK.

Not 46 Andelar i koncernföretag

MSEK	2020	2019
Ackumulerade anskaffningsvärden	13 247	12 581
Ackumulerade uppskrivningar	200	200
Ackumulerade nedskrivningar	-1 769	-1 769
Bokfört värde	11 678	11 012
Bokfört värde vid periodens början	11 012	9 808
Förvärv/Aktieägartillskott	693	1 827
Årets nedskrivningar	-	-623
Avyttringar	-27	-
Bokfört värde	11 678	11 012

I Förvärv/Aktieägartillskott ingår aktieägartillskott med 687 MSEK. Aktieägartillskott har lämnats med 350 MSEK till Lantmännen Cerealia AB, 37 MSEK till Lantmännen Finans AB och 300 MSEK till Lantmännen Maskin AB.

Avyttringar avser nedläggningen av maskinverksamheten i Norge.

Föregående års 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 2020-12-31

Sammanställningen omfattar direktägda dotterföretag samt indirekt ägda företag med omsättning överstigande 200 MSEK.

					2020
Bolagsnamn	Organisationsnummer	Säte	Antal andelar	Andel i %	Redovisat värde MSEK
<i>Aktier och andelar i svenska dotterföretag</i>					
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	1 012
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	287
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 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	310
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 Seed AB	556001-5272	Svalöv	298 667	100,0	160
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	
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 Estonia AS	12140752	Tallinn	250	100,0	
Oy Lantmännen Unibake Ab Finland	1463476-8	Helsingfors	100	100,0	
Lantmännen Unibake GmbH & Co KG	HRA 27086HB	Bremen		100,0	
Lantmännen Unibake LLC	1045002352130	Egoryesvsk		100,0	
Lantmännen Unibake Londerzeel NV	BE 0427655.479	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	
Swecon Baumaschinen GmbH	HRB 48780	Ratingen	1	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	53 061	75,2	14
Dataväxt AB	556733-2969	Grästorp	530	53,0	76
Dirual Försäkring AB	516406-1078	Stockholm	50	100,0	250
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
Åhus Stuveriintressenter AB	556039-8256	Åhus	6 003	50,0	0
<i>Aktier och andelar i utländska dotterföretag</i>					
Lantmännen Agro A/S	10095921	Nyborg	500	100,0	10
Lantmännen Agro Oy	2825061-8	Helsingfors	250	100,0	200
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
Dirual AG	CH-020.3.002.439-0	Baar	199 997	100,0	31
SUMMA moderföretaget					11 678

Not 47 Varulager

MSEK	2020	2019
Råvaror och förnödenheter	219	277
Varor under tillverkning	495	404
Färdiga varor	1 115	1 216
Handelsvaror	335	416
Förskott till leverantörer	82	77
Summa	2 246	2 390

Av lagrets totala värde avser 32 MSEK (19) varor värderade till netto-försäljningsvärde.

Not 48 Kundfordringar

MSEK	2020	2019
Åldersanalys av kundfordringar inkl. fordringar hos joint venture/intresseföretag		
Ej förfallna fordringar	1 490	1 526
Förfallna fordringar		
≤ 30 dagar	83	150
31-60 dagar	29	37
61-90 dagar	7	9
> 90 dagar	41	45
Summa	1 650	1 767
Reserv för förväntade kreditförluster	-29	-27
Summa	1 621	1 740

I kundfordringar inkluderas finansieringstjänsten som innebär att kreditiden kan vara förlängd med upp till 11 månader.

Reserv för osäkra kundfordringar

MSEK	2020	2019
Reserv vid årets början	-27	-31
Nya reserver för befarade förluster	-8	-8
Utnyttjande av reserv för konstaterade förluster	2	3
Reverseringar avseende ej nödvändiga reserver	4	9
Reserv vid årets slut	-29	-27

För information om kundfordringars kreditkvalitet se not 24.

Not 49 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MSEK	2020	2019
Förutbetalda kostnader	97	112
Upplupna bonusar och rabatter	18	16
Övriga upplupna intäkter	60	45
Summa	175	173

Not 50 Eget kapital

Styrelsen i Lantmännen ek för föreslår att moderföretagets disponibla vinstmedel 8 357 270 TSEK disponeras på följande sätt:

TSEK	2020 ¹⁾	2019 ²⁾
Återbäring och efterlikvid	305 126	208 441
Insatsutdelning	290 537	236 684
Insatsemission	306 000	287 999
Utdelning på förlagsinsatser	17 082	16 250
Balanseras i ny räkning	7 438 525	7 484 936
Summa	8 357 270	8 234 310

¹⁾ Föreslagen utdelning

²⁾ Utfall

Not 51 Övriga bokslutsdispositioner och obeskattade reserver

MSEK	2020	2019
Obeskattade reserver		
Akkumulerade avskrivningar utöver plan		
- Immateriella tillgångar	250	202
- Maskiner och inventarier	312	264
Summa	562	466
Övriga bokslutsdispositioner		
MSEK	2020	2019
Årets förändring avseende immateriella tillgångar	-47	47
Årets förändring avseende materiella tillgångar	-48	-47
Summa	-95	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.

Pensionsskuld redovisad i balansräkningen fördelar sig enligt nedan:

MSEK	2020	2019
Pensionsförpliktelsernas värde avseende helt fonderade pensionsplaner	890	901
Verkligt värde på Lantmännen ek förs andel i pensionsstiftelsen	-890	-901
Nettoförpliktelse	0	0
Övriga ej fonderade pensionsplaner	1	1
Summa	1	1

fortsättning not 52

Specifikation avseende förändringar i redovisad pensionsskuld under året:

MSEK	2020	2019
Pensionsskuld vid årets början	1	2
Årets kostnader för pensioner	64	65
Pensionsutbetalningar	-64	-66
Skuld vid årets slut	1	1

Beräkning av pensionsförpliktelsen avseende fonderad pensionsplan är gjord av PRI Pensionsgaranti enligt aktuella antaganden fastställda av dem.

Specifikation av periodens kostnader avseende pensioner:

MSEK	2020	2019
<i>Pension i egen regi</i>		
Kostnad för intjänande av pensioner	18	31
Räntekostnader	47	34
	65	65
Erhållen gottgörelse	-65	-65
Totalt redovisad kostnad för pensionering i egen regi	0	0
<i>Pension genom försäkring</i>		
Försäkringspremier, motsvarande	66	65
Årets pensionskostnad, exklusive skatter	66	65

MSEK	2020	2019
Kostnader för pensioner redovisade som personalkostnad i rörelseresultatet	19	31
Kostnader för pensioner redovisade som räntekostnad i finansnettot	47	34
Summa	66	65

Verkligt värde för Lantmännen ek förs andel av tillgångar i pensionsstiftelsen:

MSEK	2020	2019
Fastigheter	545	500
Ränteplaceringar	213	321
Aktieplaceringar	369	276
Hedgefonder	120	74
Kassa, likvida medel	14	67
Summa	1 261	1 238

Skillnaden mellan värdet på Lantmännen ek förs andel av tillgångarna i stiftelsen och pensionsförpliktelsernas värde ovan utgör en överkonsolidering i stiftelsen. Enligt gällande regelverk får pensionsskulden inte redovisas som en tillgång, varför endast tillgångar motsvarande värdet på förpliktelsen reducerar skulden. Överkonsolideringen uppgick vid årets slut till 371 MSEK (337).

Aktieplaceringar inkluderar förlagsandelar i Lantmännen ek för med 29 MSEK (0).

Nästa års förväntade utbetalningar avseende förmånsbestämda pensionsplaner uppgår till 63 MSEK (63).

Not 53 Övriga avsättningar

MSEK	Struktur- åtgärder	Övrigt	Totalt	
			2020	2019
Redovisat värde vid periodens ingång	0	73	73	93
Avsättningar som gjorts under perioden	8	3	11	3
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-2	-4	-6	-20
Återfört under perioden	-	-	0	-3
Redovisat värde vid periodens utgång	6	72	78	73

63 MSEK (63) av avsättningen under rubriken Övrigt avser beräknade kostnader för avveckling av siloanläggningar.

Av totala avsättningar förväntas cirka 26 procent nyttjas under 2021.

Not 54 Kortfristiga räntebärande skulder

Kortfristiga räntebärande skulder innehåller skulder till medlemmar avseende sparmedel uppgående till 1 621 MSEK (1 651).

Not 55 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	2020	2019
Upplupna personalrelaterade kostnader	165	149
Övriga upplupna kostnader	243	189
Förutbetalda intäkter	8	2
Summa	416	340

Not 56 Finansiella instrument

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per värderingskategori 2020-12-31	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	-	239	-	-	239	239
Finansiella tillgångar värderade till upplupet anskaffningsvärde						
Långfristiga räntebärande fordringar på koncernföretag	4 114	-	-	-	4 114	4 114
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	7	-	19	-	26	26
Kundfordringar	2 033	-	-	-	2 033	2 033
Kortfristiga räntebärande fordringar på koncernföretag	5 757	-	-	-	5 757	5 757
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	-	-	182	140	322	322
Kassa och bank	485	-	-	-	485	485
Summa	12 396	-	201	140	12 737	12 737
Övriga finansiella skulder						
Långfristiga räntebärande skulder	3 055	-	6	2	3 063	3 145
Kortfristiga räntebärande skulder till koncernföretag	5 056	-	-	-	5 056	5 056
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	1 625	-	3	17	1 645	1 654
Summa räntebärande skulder	9 736	-	9	19	9 764	11 126
Leverantörsskulder	2 882	-	-	-	2 882	2 882
Summa	2 882	-	-	-	2 882	2 882

Derivat redovisas även i posterna Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter (30), Upplupna intäkter och förutbetalda kostnader (46) samt Övriga långfristiga och kortfristiga skulder (235).

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	14 579	-	204	126	14 909	14 909
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	12 248	-	13	168	12 429	12 667
Leverantörsskulder	2 759	-	-	-	2 759	2 759
Summa	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).

Räntebärande skulder, MSEK	2020	2019
Bokfört värde vid årets början	12 429	12 430
Kassaflöde	-2 511	-166
Övrigt	-154	165
Bokfört värde	9 764	12 429

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	
			2020	2019
Fastighetsinteckningar	444	-	444	457
Bankräkningar	-	77	77	88
Summa	444	77	521	545

Eventalförpliktelser MSEK	2020	2019
	Borgensförbindelser för koncernföretag	1 723
Borgensförbindelser för joint venture bolag	539	556
Övriga eventalförpliktelser	29	39
Summa	2 291	2 959

Yttrande i enlighet med 13 kap. 6 § lag (2018:672) om ekonomiska föreningar

Med anledning av styrelsens förslag till vinstdisposition på 919 MSEK såsom presenteras i Not 50 på sid 129 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 föreslagen 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 konjunkurläget. Styrelsens förslag följer den utdelningspolicy som uppdaterades vid styrelsemötet den 22 november 2018 och fastslagen den 24 november 2020.

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 23 februari 2021

Per Lindahl
Ordförande

Hans Wallemyr
Vice ordförande

Gunilla Aschan
Styrelseledamot

Sonat Burman-Olsson
Styrelseledamot

Johan Bygge
Styrelseledamot

Jan Ehrensvärd
Styrelseledamot

Johan Mattsson
Styrelseledamot

Henrik Wahlberg
Styrelseledamot

Per Wijkander
Styrelseledamot

Tommy Brunsärn
Styrelseledamot
Arbetstagarrepresentant

Pär-Johan Lööf
Styrelseledamot
Arbetstagarrepresentant

Tomas Welander
Styrelseledamot
Arbetstagarrepresentant

Per Olof Nyman
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 23 februari 2021

Ernst & Young AB

Anders Kriström
Auktoriserad revisor

Maude Fyrenius
Förtroendevald revisor

Kristina Glantz Nilsson
Förtroendevald revisor

Jimmy Grinsvall
Förtroendevald revisor

Koncernens och moderföretagets årsredovisning fastställs av ordinarie föreningsstämma, och kommer att framläggas för beslut på ordinarie föreningsstämma den 11 maj 2021.

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 2020. Föreningens årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 60–133 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 2020 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 2020 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 revisionssed 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 2020 till 7 086 MSEK, vilket motsvarar 18 procent av koncernens tillgångar. Föreningen utför årsvis nedskrivningsprövningar samt även i de fall där nedskrivningsindikationer har identifierats. Återvinningsvärdet för varje kassagenererande enhet fastställs såsom nyttjandevärdet, vilket beräknas utifrån det diskonterade nuvärdet av framtida kassaflöden. Centrala antaganden i dessa beräkningar utgör framtida tillväxt, bruttovinst samt tillämpad diskonteringsränta. 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 2020 till 6 077 MSEK, vilket motsvarar 15 procent 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 även omfattat åldersanalys och lageromsättningshastighet i respektive produktområde samt 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 företaget 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 Föreningen per 31 december 2020, 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 eventualtillgångar) 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 138–189. 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 2020 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 revisionsssed i Sverige. Vårt ansvar enligt denna 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.

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 försumelse som kan föranleda ersättningsskyldighet 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, vidtagna 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 förenings revisor vid föreningsstämman 7 maj 2020 och har varit förenings revisor sedan 2006.

Stockholm den 23 februari 2021

Ernst & Young AB



Anders Kriström
Auktoriserad revisor



Maude Fyrenius,
Förtroendevald revisor



Kristina Glantz Nilsson
Förtroendevald revisor



Jimmy Grinsvall
Förtroendevald revisor

Beskrivning av finansiella nyckeltal

Nyckeltal	Beskrivning	Syfte
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 (Compound Annual Growth Rate)	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.
Nettoskuldsättningsgrad	Nettolåneskuld i förhållande till eget kapital.	Visar finansiell risk och används därför för att se skuldsättningsnivån.
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 rörelseresultatet som procentandel av nettoomsättningen i den operativa verksamheten.
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

Ansvar och hållbarhet är centrala delar i Lantmännens strategi Jord till bord 2030, och 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.

Pandemin gjorde 2020 till ett utmanande år. Medarbetarskap, ledarskap och företagskultur har stöttat oss i våra prioriteringar: att skydda våra medarbetare, att skydda våra affärer och att ta vårt samhällsansvar. Lantmännen har agerat distinkt och kraftfullt för att motverka smittspridning och för att hitta nya lösningar och arbetssätt i en osäker situation, och samtidigt bibehållit vår långsiktiga inriktning mot hållbar affärsutveckling.

I år ser vi resultatet av att ha långsiktiga och ambitiösa mål. Vi når vårt klimatmål till 2020 med minskade utsläpp relativt omsättning sedan 2009 med 71 procent och i absoluta tal med 62 procent.

Sedan 2019 har Lantmännen ett klimatmål för odlingen – att skapa förutsättningar för en hållbar primärproduktion med halverad klimatpåverkan vart tionde år, för att nå klimatneutralitet 2050.

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 för att utveckla framtidens jordbruk, där frågor som resursknapphet, klimat och andra hållbarhetsutmaningar hanteras.

Vi har under året utvecklat verktygen för hållbarhetsanalys av våra investeringar och förvärv för att minimera risker och säkerställa långsiktigt värdeskapande.

Forskning behövs för att möta framtidens utmaningar och säkerställa ett fortsatt konkurrenskraftigt svenskt lantbruk.

En mycket viktig framgångsfaktor är att våra medarbetare trivs och utvecklas inom Lantmännen. Vi fortsätter arbetet med att förbättra ledarskap, hälsa och säkerhet på alla våra arbetsplatser och vi har ett nytt koncernmål för minskade arbetsolyckor. Detta mål är underbyggt av ett gediget program för förebyggande arbete som är en stor del i att nå målet.

Sedan 2009 har vi ställt oss bakom 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 där vi ser affärsmöjligheter.

I nära samverkan med våra medlemmar och andra aktörer arbetar Lantmännen målmedvetet med att stärka vårt ansvarstagande samtidigt som vi framgångsrikt kommersialiserar de hållbara mervärden vi kan erbjuda. Jag är stolt över att vi under året breddat utbudet med spannmålsprodukter odlade av lantbrukare enligt programmet Klimat & Natur. Konsumenter och kunder kan därmed bidra till framtidens mer hållbara odling genom att välja produkter med 30 procent lägre klimatpåverkan och med positiva effekter för biologisk mångfald. Vi ser fram emot att ta nästa steg mot en fossilfri livsmedelsvärdekedja!

Stockholm, februari 2021

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef, Lantmännen

Introduktion	140
Ekonomi	143
Miljö	146
Arbetsförhållanden och villkor	150
Mänskliga rättigheter	152
Samhälle och produktansvar	153
Redovisningsprinciper	155
GRI-index	158
Revisors granskning	162

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 Global Reporting Initiatives, GRI, riktlinjer, inklusive de branschspecifika riktlinjer som finns för livsmedelssektorn (GRI Food Processing sector supplement). För 2020 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 och följer även utvecklingen av redovisningskrav i EU Sustainable Finance.

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 158-161](#), 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 158-161](#) 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 22-32, 139-162, 179-181](#). Revisors yttrande finns på [sid 162](#).

Extern granskning av hållbarhetsredovisningen

Lantmännens hållbarhetsredovisning för 2020 har genomgått extern granskning. Läs Bestyrkanderapport på [sid 162](#).

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, som utvecklas till våra fokusområden, se bild på [nästa sida](#) och på [sid 24](#). Hållbarhetsredovisningens innehåll tar sin utgångspunkt i väsentlighetsanalysen. Analysen bygger på vårt långsiktiga mål att vara en ledande aktör i spannmålen värdekedja från jord till bord i norra Europa samt strategisk inriktning Jord till bord 2030, FN Agenda 2030 med de globala målen och Global Compact, omvärlds- och marknadstrender samt resultat från intressentdialoger.

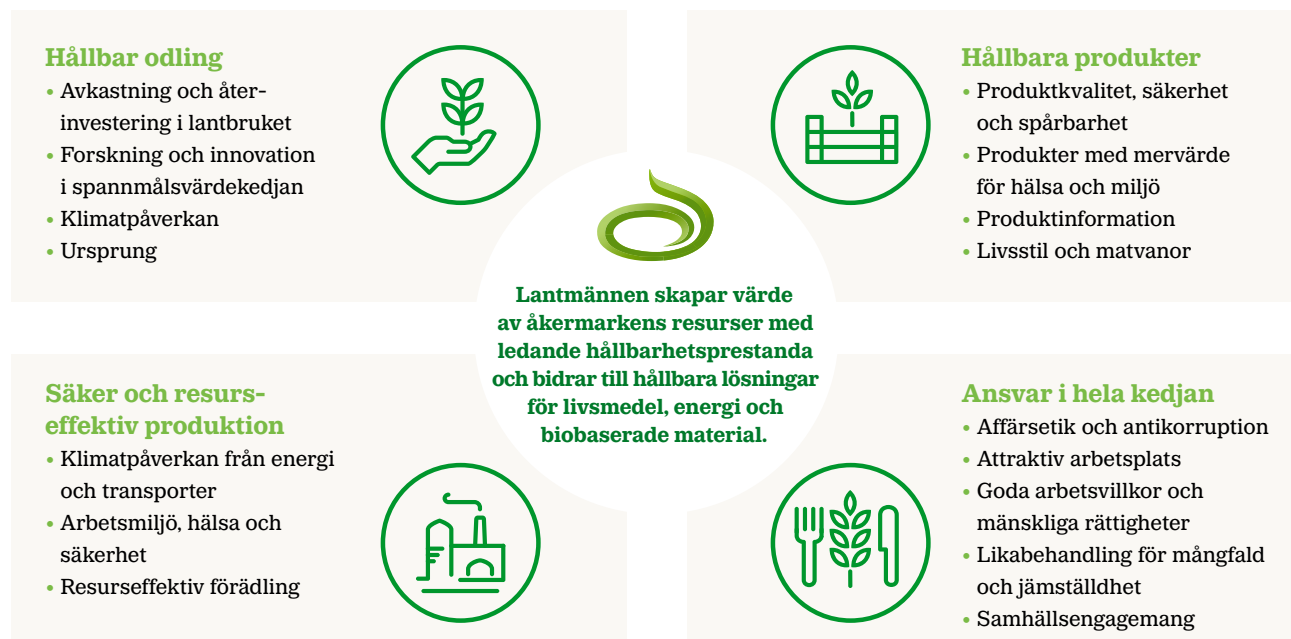
Lantmännens inriktning

Inriktning för arbetet med hållbar utveckling är att skapa värde av åkermarkens resurser med ledande hållbarhetsprestanda och bidra till hållbara lösningar för livsmedel, energi och biobaserade material. För att nå ambitionen ska vi, tillsammans med kunder, leverantörer och andra affärspartners, 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.

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.

Fokusområden och väsentliga ansvarsfrågor



Läs mer om våra fokusområden och ansvarsfrågor på [sid 24](#) och lantmannen.se/hallbar-utveckling. För väsentlighetsanalys, se [Hållbarhetsredovisning 2019](#).

Utöver uppförandekoden finns på flera områden vägledning i policyer, direktiv och riktlinjer. Läs mer under respektive sakområde i hållbarhetsredovisningen.

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. Koden 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 143](#).

För distributörer finns en särskild Distributörsuppförandekod och vi arbetar med implementering och att sätta rutiner för uppföljning.

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 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 tertialvis genom nyckeltal för så kallade Minimum Responsibility Requirements, samt i diskussion med respektive affärsledning årligen 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 31](#) och [150-152](#).

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 korruption 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 affärer i livsmedelsvärdekedjan görs årligen en uppföljning som omfattar kvalitet och hållbarhetsprestanda. En del av denna är en analys av hur livsmedelsproduktionen har implementerat styrande dokument och specifika åtaganden.

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 rapporteringssätt.

Lantmännen eftersträvar ett transparent förhållningssätt till sina intressenter.

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 affärschefs 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 på [sid 179-181](#).

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 ägar- nas gårdar och optimera avkastningen på deras kapital i för- eningen. 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 *koncernens Resultaträkning* samt tabellen *Utdelning* på [sid 70](#) och not 50. 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", "Mot klimatneutralitet 2050", i *Förvaltningsberättelsen* och "Risker och riskhantering".

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.

Lantmännen har cirka 20 000 leverantörer varav 10 000 är återkommande. Ungefär 2 000 av dessa utgör 95 procent av vår inköpsvolym. Ett första steg i utvärdering och urval av leverantörer är att utifrån inköpskategori och land bedöma risk för att leverantören inte kan leva upp till Leverantörsuppförandekoden. För leverantörer med årlig spend över 1 MSEK och högriskleverantörer (utifrån produktkategori samt

land) över 300 TSEK ska riskerna följas upp genom själv- utvärdering och/eller tredjepartsgranskningar (audits) eller annan motsvarande granskning. För leverantörer på särskilt riskfyllda marknader ska bakgrundskontroller i form av due diligence genomföras.

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 Leverantörsuppförandeko- den. 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 produk- tionsmetod. Bedömningen kan följas av analys som ger en detaljerad beskrivning av risker för våra viktigaste inköpskategorier, som ligger till grund för beslut om risk- hantering genom exempelvis audits, byte till annat material eller annan leverantör eller särskilda insatser som cer- tifieringar. Ett styrande dokument, Direktiv Råvaror, tar avstånd från avskogning och tydliggör åtaganden för råva- ror med avskogningsrisk.

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, produkt- ansvariga och andra relevanta yrkesroller genomförs vid behov.

Andel inköpt volym från leverantörer som upp- fyller organisationens inköspolicy (GRI-FP1)

Definition: "Uppfyller" betyder att leverantören har leveran- törsuppförandekod (SCoC – Supplier Code of Conduct) i avtalet och en godkänd självutvärdering och/eller tredje- partsgranskning.

Andel inköpt volym från leverantörer som uppfyller organisationens inköspolicy (GRI FP1)

Resultat: Krav på uppförandekod för leverantörer (SCoC)

%	2020	2019	2018	2017	2016
Andel av total inköpsvolym (SEK)	95 %	92 %	92 %	90 %	83 %

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 självutvärdering och/eller tredjepartsgranskning. Resultatet visar att 95 procent (92) har följts upp och godkänts, vilket är i linje med målet om 95 procent.

I arbetet med leverantörsrevisioner har det sedan starten genomförts 50 audits, varav 11 under 2020 (3). Ambitionen är att ytterligare öka arbetet med audits. Sedan 2019 driver Lantmännen tillsammans med andra aktörer Responsible Shipping Initiative. Det är ett branschöverskridande samarbete som främjar ansvarsfulla fartygstransporter genom gemensamma inspektioner och standarder, där ett av verktygen för att driva förbättring är att genomföra audits.

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 Sojadialogen: Certifiering enligt trovärdigt system som RTRS, Proterra, ekologisk soja enligt IFOAM godkänd certifiering, Donau/Europasoja eller verifiering med extern part som bestyrker.

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 Sojadialogens definition. 2020 var utfallet 100 procent och total volym inköpt soja 127 100 ton (141 700). Volymen är i nivå med tidigare år, och den stora volymen 2019 drevs av foderbehov efter den dåliga skörden 2018. Lantmännen har under flera år 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.

Sojadialogen är ett samarbete mellan aktörer i hela den svenska livsmedelsvärdekedjan från foderföretag, slakterier, mejerier, detaljhandel, branschföreningar och miljöorganisationen WWF. För mer information om Sojadialogen se sojadialogen.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:	2020	2019	2018	2017	2016
Volymer inköpt palmolja som ingrediens i livsmedel, ton	8 200	10 300	10 300	9 600	9 900
Andel RSPO certifierad	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
varav RSPO Book & Claim	-	-	-	0,5 %	9 %
varav RSPO Mass Balance	3 %	2 %	1 %	0,5 %	-
varav RSPO Segregerad ¹⁾	97 %	98 %	99 %	99 %	91 %

¹⁾ Särhållen och spårbar RSPO-certifierad palmolja

Palmoljeprodukter som ingrediens i foder

Definition: Inköpt volym palmkärneexpeller

Resultat:	2020	2019	2018	2017	2016
Palmkärneexpeller som ingrediens i foder, ton	6 000	19 300	16 000	13 500	14 750

Kommentar: Vår palmoljastrategi 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 2020 blev utfallet 97 procent (98). 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. Volymen palmkärneexpeller minskade markant under 2020 på grund av högt pris för expeller och god tillgång på inhemska fiberkällor som vetekli. 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 65-66](#) 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.

För nyckelpersoner och medarbetare i ledande och/eller särskilt utsatta befattningar har Lantmännen även krav på fördjupade utbildningar inom affärsetik. De fördjupade utbildningarna består av e-utbildningar avseende anti-korruption och konkurrensrätt och genomförs i samband med att man tillträder sin befattning samt uppdateras sedan med två års intervall.

Avseende distributörer finns en särskild distributörsuppförandekod 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: 70 procent (88) av Lantmännens anställda har genomfört utbildningen i Lantmännens uppförandekod vilket är långt från målet om 95 procent. Målet höjdes från 90 procent år 2019 till 95 procent från och med 2020. Se tabell nedan.

Antal och andel medarbetare som genomfört utbildning i uppförandekoden

	2020		2019		2018		2017	
	Antal	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel	Antal	Andel
Norden	4 268	72 %	5 325	90 %	5 404	92 %	5 580	87 %
Övriga Europa ²⁾	2 417	66 %	3 042	84 %	3 317	88 %	2 909	75 %
Övriga länder ²⁾	70	46 %	407	95 %	179	98 %	163	88 %
Totalt	6 755	70 %¹⁾	8 775	88 %¹⁾	8 900	90 %	8 652	83 %

¹⁾ Målet höjdes från 90 procent till 95 procent från och med 2020.

²⁾ Ukraina har från 2020 flyttats till grupperingen övriga Europa.

Kommentar: Under 2020 kom en ny utbildning i uppförandekoden som alla medarbetare ska gå under året. Resultat för genomförande av utbildningen i uppförandekoden

påverkas av coronapandemin som markant begränsat möjligheter att genomföra utbildningar för de som inte har tillgång till Lantmännens plattform för e-learning.

Under 2020 genomförde ett stort antal i målgruppen för affärsetiska utbildningar sina utbildningar i enlighet med rutin. Total genomförandegrad (nyttillträdda befattningar och uppdateringar) under 2020 var 95 (91) procent.

Korruptionsincidenter och vidtagna åtgärder (GRI 205-3)

Resultat och kommentar: Under 2020 registrerades sammanlagt 13 (12) rapporter från 5 länder i whistleblowingsystemet. 1 (0) av ärendena avsåg misstanke om korruption. Misstanken visade sig efter utredning vara utan grund. Samtliga inkomna ärenden i whistleblowingsystemet har behandlats av Lantmännens Whistleblowingkommitté och utredningar har gjorts i samtliga fall. Ett antal rapporter har, efter whistleblowingkommitténs påtalande, lett till bland annat en varning, stärkt ledarskap 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 (67, samtliga), besvarade frågorna 2020. Under året hade Lantmännen 0 (0) 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 livscykelutvärderande. 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 policyer 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. Lantmännens klimatmål är uppdelade på primärproduktionen, egen produktion och köpta transporter. 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* på kommande sidor.

Klimatmål för primärproduktionen antogs 2019 och det följer minskningstakten i Carbon Law.

Klimatmål för egen produktion är en minskning av koldioxidutsläpp med 40 procent 2015-2020. Arbetet med att ta fram nya mål för perioden efter 2020 har inletts.

Mål för minskning av utsläpp från köpta transporter är 70 procent från 2009-2030.

I olika led i vår produktion uppstår avfall och restprodukter. Vi arbetar med att kartlägga och begränsa avfall och öka cirkulering till annan användning, exempelvis till etanolproduktion och foder. Utvecklingen av återvinning av restprodukter från livsmedelsindustrin för produktion av etanol skapar en cirkulär affär och bidrar med lönsamhet. Vi arbetar med mätbarhet av avfall från vår egen livsmedelsproduktion för att sätta mål.

I Lantmännens koncernstrategi för de ekologiska affärerna finns mål att till år 2020 fördubbla handeln med ekologisk spannmål för foder och livsmedel.

Material och råvaror

Materialanvändning (GRI 303-1)

Definition: Lantmännen redovisar användningen av våra viktigaste råvaror: spannmål, mjöl, men även soja och palmexPELLER

som ingrediens i foder och palmolja som ingrediens i livsmedel då de har särskilda hållbarhetsutmaningar.

Resultat: Materialanvändning spannmål och mjöl

Tusental ton	2020	2019	2018	2017	2016
Total volym invägd spannmål	2 758	2 261	1 819	2 720	2 400
Spannmål odlad enligt Klimat & Natur	61 ¹⁾	34	59	78	70
Ekologisk spannmål	156	131	73	126	98
Spannmål odlad enligt Natur+	154	146	127	158	132
Inköpt mjöl	363	374	395	430	-

¹⁾ Volym beräknad av kontrakterad hektar, 11 300 hektar, och snittskörd per hektar.

Kommentar: Den svenska spannmålsskörden 2020 var både stor och av god kvalitet.

Lantmännen fortsätter satsa på premiumodlingar som Natur+ som är fritt från stråförkortningsmedel, slamfritt och är svenskodlat, och Klimat & Natur som minskar klimatpåverkan och främjar biologisk mångfald. Vi ser ökad efterfrågan på hållbar råvara från både kund och konsument därav den ökade volymen för 2020 från lägre volymer föregående år. Råvaran i Klimat & Natur är odlad enligt Natur+. De extra åtgärderna som utgör Klimat & Natur kontrakteras och nyttan genereras per hektar. Odlingsprogrammet innehåller fasta kriterier för klimatminskande åtgärder och för biologisk mångfald, med viss anpassning till kundspecifika krav. Under 2020 gick Klimat & Natur från spårbarhet till massbalans, för mer effektiv logistik och mer resurser till att skapa miljönytta. Läs mer om massbalans i [↗](#) Redovisningsprinciper under Material. Odlingen 2020 innebar en besparing om 6 400 ton CO₂e jämfört med odling utan klimatåtgärder. Åtgärderna för biologisk mångfald omfattade lärkrutor, som uppgick till 9 400 stycken och areal av blommande zoner om 695 000 m². Läs mer på [↗](#) sid 26.

Lantmännen är en stor aktör i den ekologiska värdekedjan, från insatsvaror, foder och spannmål till livsmedel. Den ekologiska spannmålsvolymen var god och speglar skörden som var stor och av god kvalitet. Även om de ekologiska spannmålsvolymerna har ökat väsentligt under de senaste fem åren nås inte mål om en fördubbling av spannmålsvolym till 2020. Utfallet blev 140 000 ton. Huvudsakliga orsaken är att efterfrågan från marknaden inte varit lika stark som marknadsprognoserna pekade på, vilket gjort att priset på ekologisk spannmål presats och omställningstakten avtagit. För fortsatt utveckling av

ekologisk produktion är det viktigt att följa marknadens efterfrågan och anpassa produktionen. Utmaningen är att parera de snabba svängningarna på marknaden med de tidsramar som behövs för att ställa om en lantbruksproduktion. Mer information om våra spannmålskoncept finns på lantmannenlantbruk.se

För soja och palmolja, se under Upphandling och varuförsörjning [↗](#) sid 144.

Förpackningsmaterial

Lantmännen har en riktlinje för förpackningar med kriterier som vägleder i materialval. För plast finns en särskild strategi, som är att minska användningen av onödig plast, skapa cirkulära flöden och fasa ut engångsplast.

- Ett mål är att effektivisera plastanvändningen med 1 procent årligen genom mindre och tunnare plastförpackningar.
- Vi säkerställer att material kan återvinnas för ökad cirkulering med mål om 100 procent återvinningsbarhet till 2022.
- Vi ska ersätta jungfrulig fossilbaserad plast med återvunna och förnybara material till 2030.
- För engångsplast arbetade vi för en utfasning under 2020.

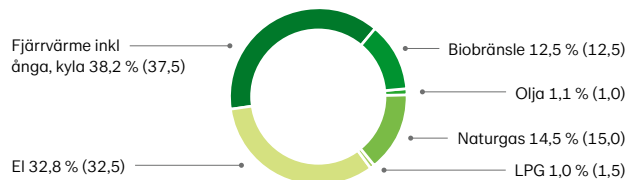
Målen följs upp internt och utvecklingen för 2020 är positiv med minskad plastanvändning genom effektivisering och innovativa lösningar, som väl når målen.

Energi

Energianvändning inom organisationen (fördelat på förnybara och icke förnybara energislag) (GRI 302-1)

Definition: Indikatorn omfattar Lantmännens samtliga producerande anläggningar.

Resultat: Se tabell Energianvändning nedan.



Kommentar: Energianvändningen har minskat från föregående år, som en följd av coronapandemin. Den har påverkat produktionen med nedstängningar av anläggningar och minskad energianvändning. Gynnsamma skördeförhållanden med lågt torkbehov har bidragit till en lägre användning. Arbetet med energieffektivisering pågår i affärerna med mål om 3 procent per år. Arbeta återstår med att hitta alternativ till naturgas i bageriugnarna och etablera en långsiktig plan för fossil utfasning. Andelen förnybar energi ökade till 79 procent (77).

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.

Utsläppsintensitet: Klimatutsläpp i relation till omsättning (GRI 305-4)

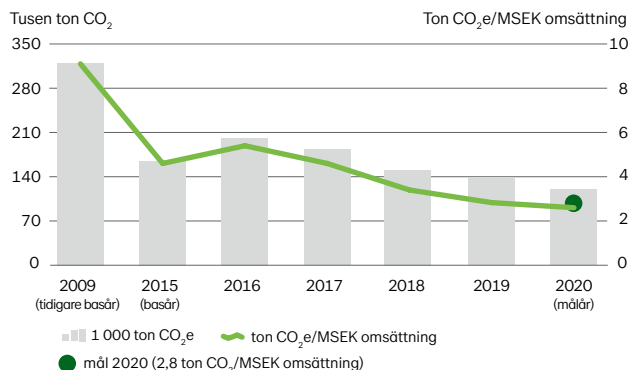
Definition: Lantmännen redovisar intensitet som: koldioxidutsläpp totalt, ton per MSEK omsättning.

Resultat: Se diagram och tabell [↗](#) sid 148.

Energianvändning

Energianvändning producerande anläggningar	2020		2019		2018		2017		2016		2015 (basår)	
	TJ	GWh	TJ	GWh	TJ	GWh	TJ	GWh	TJ	GWh	TJ	GWh
Icke förnybara bränslen	1 024	284	1 122	312	1 119	311	1 326	368	1 289	358	1 240	344
varav Olja	66	18	61	17	60	17	140	39	115	32	120	33
varav Naturgas	897	249	975	271	974	271	1 069	297	1 066	296	988	275
varav LPG	61	17	86	24	84	23	117	32	108	30	132	37
Förnybara bränslen	769	214	816	227	778	216	686	191	714	198	691	192
Indirekt energi	4 384	1 218	4 520	1 255	4 068	1 130	4 310	1 197	4 120	1 144	3 805	1 057
varav Fjärrvärme	2 358	655	2 410	669	2 092	581	2 343	651	2 249	625	2 000	556
varav förnybar	2 200	611	2 157	599	1 873	520	2 060	572	-	-	-	-
varav El	2 026	563	2 110	586	1 976	549	1 967	546	1 870	520	1 805	501
varav förnybar	1 921	534	1 981	550	1 729	480	1 683	468	1 468	408	1 385	385
varav såld el och värme	508	141	539	150	476	132	436	121	390	108	437	121
Total nettoenergi	6 178	1 716	6 457	1 794	5 965	1 657	6 322	1 756	6 123	1 701	5 736	1 593

Klimatutsläpp i relation till omsättning



Klimatutsläpp i relation till omsättning

	2020	2019	2018	2017	2015 (basår)
CO ₂ bränsleanvändning från egna anläggningar, produktion och fordon (tusen ton)	119	138	151	184	167
Ton CO ₂ /MSEK omsättning	2,60	2,85	3,43	4,63	4,68
Mål 2020	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80

Definition: Lantmännens mål är en minskning med 40 procent av klimatutsläpp från energianvändning i egna producerande anläggningar (scope 1 och 2) från 2015 till 2020.

Kommentar: Nyckeltal för klimatutsläpp minskar med 45 procent (39) från basåret 2015 och betyder att vi når klimatmålet till 2020 som är 2,8 ton CO₂e/MSEK omsättning.

Utsläpp av växthusgaser, scope 1, 2 och 3

Utsläpp CO ₂ e, tusental ton	2020	2019	2018	2017	2016
Scope 1 (Bränslen inkl egna trp)	60,5	66,5	66,3	79,9	78,1
Scope 2 (El och värme)	33,6	45,5	57,8	73,4	94,7
Scope 3 (Produktion (LCI) av el och bränslen samt trp och resor)	25,3	26,2	26,9	30,4	27,4
Scope 3 (Köpta godstransporter) ¹⁾	96	120	120 ²⁾	119	122
Scope 3 (Tjänsteresor) ¹⁾	3,2	6,7	7,3	2,7	-
Totalt, inklusive ursprungsmärkning (market based)	218	265	278²⁾	306	322
Totalt, exklusive ursprungsmärkning (location based)	289	338	-	-	-

¹⁾ Vissa ingående uppgifter avser november 2019–november 2020 rullande 12 mån.

²⁾ Justering från redovisning 2018.

För avgränsningar, se [Redovisningsprinciper](#).

Kommentar: Koncernen arbetar för att minska koldioxidutsläppen från energi och egna transporter. Tidigare mål om -40 procent från 2009 till år 2020 uppnåddes 2015. Lantmännen satte därför mål om ytterligare 40 procents minskning till 2020 utifrån 2015 års nivåer. 2020 är slutår för det långsiktiga klimatmålet från 2009 och målet har alltså uppnåtts. Under perioden har utsläppen relativt omsättning

minskat med 71 procent. I absoluta tal har utsläppen minskat med 62 procent vilket är i linje med minskningstakten i Parisavtalet, se Carbon Law [sid 187](#). Ett nytt långsiktigt mål för klimatpåverkan från energianvändning kommer tas fram under 2021.

Klimatutsläppen från egen produktion minskar i absoluta tal med 13 procent från föregående år. Detta är en följd av lägre energianvändning, övergång till ursprungsmärkt el och ett antal konverteringar till förnybar energi, till exempel övergång till biogasol och RME i svenska verksamheter. Drygt hälften av det totala utsläppet kommer från användning av naturgas i bageriverksamheten. Årets torra skörd har minskat energibehov och därmed klimatpåverkan för Lantmännen Lantbruk. Genom tydligare avtal har vi fått bättre klimatprestanda på köpt värme. För rapportering av utsläpp per division, se Årsredovisning från [sid 35](#).

Lantmännens mål är att minska klimatutsläpp från köpta transporter med 70 procent i relation till omsättning 2009-2030. Utfall 2020 var en minskning med 17 procent från 2009 och en positiv utveckling från tidigare år. Utanför Norden är minskningen främst en följd av covid-19, som har lett till minskad försäljning och minskade transporter. Inom Norden har utsläppen minskat främst genom ökad andel biodrivmedel, där arbetet som påbörjades 2019 får full effekt 2020. Unibakes övergång till fossilfritt i Sverige får god effekt, där andelen biodrivmedel nu är 60 procent.

Fortsatt arbete krävs för att bredda användandet av biodrivmedel och hitta innovativa logistiklösningar och effektiviseringsmöjligheter i samarbete med transportleverantörer. Detta särskilt när transportarbetet ökar för verksamheter på marknader där biodrivmedel ännu inte fått genomslag.

Utsläpp från tjänsteresor minskar betydligt vilket beror på reserestriktioner och ökat användande av digitala mötesverktyg, som var en konsekvens av covid-19.

Vatten

Vattenanvändning

Resultat:

Vattenanvändning, tm ³	2020	2019	2018	2017	2016
Totalt	1 980	2 114	2 189	2 043	1 972

Kommentar: Lantmännens vattenanvändning ligger relativt konstant, dock är insamling av data är inte heltäckande. Vatten kommer huvudsakligen från kommunal vattenförsörjning. Utöver att följa upp förbrukningen görs riskscreening för anläggningars påverkan på vattentillgång, med hjälp av WBCSD, World Business Council for Sustainable Development WBCSDs Water Tool.

Fyra anläggningar har identifierats som belägna i högriskområden gällande vattenåtgång: En utsädesanläggning och en verkstad i Sverige, samt två bagerier i Storbritannien.

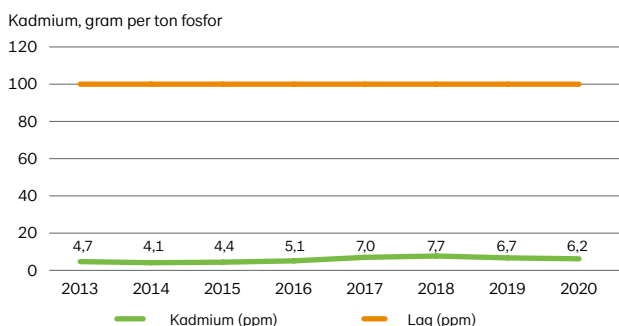
Produkter och tjänster, miljöpåverkan i odlingsledet

Lantmännens specifika nyckeltal rörande våra produkter, med koppling till miljöpåverkan i odlingsled.

Kadmium i fosforgödsel

Definition: ppm Cd i fosfor = g/ton fosfor (i gödsel)

Resultat: 6,2 gram (6,7) kadmium per ton fosfor i gödsel 2020.



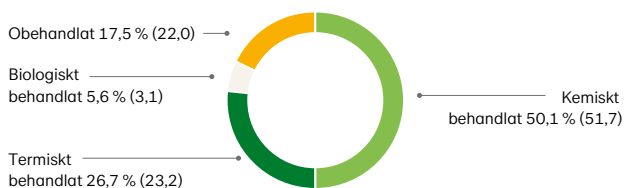
Kommentar: Kadmiumhalterna i mineralgödsel ligger på fortsatt låga nivåer mellan 4–8 mg Cd/kg fosfor och har gjort det i drygt tio års tid. Det är långt under den lagstiftade gränsvärdet på 100 mg Cd/kg fosfor. Det är viktigt för att säkerställa en så låg tillförsel av kadmium till den svenska åkermarken som möjligt. De något högre värdena de senaste åren beror på en förändring i efterfrågan av vissa produkter som naturligt har högre kadmiumupptag och därmed innehåll, samt ett något högre medelvärde hos volymmässigt stora produkter.

Behandling av utsäde (andel biologiskt, termiskt och obehandlat resp. 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 50 procent (48) av totalt behandlat utsäde.

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



Kommentar: Lantmännen ökade under 2020 andelen termiskt behandlat utsäde och kommer med en ny ThermoSeed-anläggning i Skänninge år 2021 kunna öka andelen ytterligare. Läs mer på [sid 37](#).

Ekologiskt utsäde

Definition: (Försäljning ekologiskt utsäde, ton/total försäljning utsäde, ton) • 100 = % ekologiskt utsäde

Resultat:	2020	2019	2018	2017	2016
Andel ekologiskt utsäde	14,8 %	12,2 %	13,3 %	12,7 %	11,7 %

Kommentar: Produktion och försäljning av ekologiskt utsäde kvarstår på ungefär samma volymer som tidigare år som en följd av god tillgång och ökade marknadsandelar. 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:	2020	2019	2018	2017	2016
Andel ekologiskt foder	9,4 %	9,8 %	9,7 %	9,5 %	9,4 %

Kommentar: Försäljningen av ekologiskt foder har stagnerat under 2020 och ligger på 9,4 procent. Det finns en viss överproduktion av ekologiska animalieprodukter vilket påverkar den svenska foderproduktionen. Den konventionella produktionen har fortsatt att öka. Detta i kombination att den ökade efterfrågan på ekologiskt foder efter torkan 2018 nu avstannat, gör att andelen ekologiskt ligger lägre än föregående år. Det är framförallt Nötfor som har minskat, 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: 0 (0) betydande böter eller icke-monetära sanktioner under 2020.

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 en nollvision för arbetsrelaterade olyckor och ambitiösa mål för arbetsglädje, motivation och ledarskap. Ingen medarbetare ska utsättas för fara eller skadas på arbetsplatsen. 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 en ny strategi för hälsa och säkerhet. Mål för olycksfallsfrekvens är <1 till 2030. Målet ska nås med ett riskbaserat och proaktivt angreppssätt där hälsa och säkerhet är en del av dagligt arbete med fokus på ständiga förbättringar. Strategins fokus ligger på att integrera hälso- och säkerhetsarbetet tydligare i Lantmännens ledarskap, organisation samt dagliga och strategiska processer. Prioriteringar fram till 2023 är att utveckla en stabil bas för kritiska processer, utbildningar och verktyg.

Vårt arbete med hälsa och säkerhet präglas av nära samarbete mellan ledning, medarbetare, skyddsorganisation, företagshälsovård och andra samarbetspartners.

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 ska utredas.

Lantmännen arbetar med att bibehålla och skapa en god säkerhetskultur. Som ett led i detta arbetar vi med att identifiera och minimera risker i arbetsmiljön genom regelbunden uppföljning. Uppföljning görs också genom ett 60-tal skadeförebyggande besiktningar per år i produktionsanläggningarna. Arbetsmiljöutbildning genomförs kontinuerligt i alla verksamheter.

För att stärka säkerhetskulturen och integrera riskhantering har vi under 2020 satt mål för ökat antal riskobservationer och för utredning och uppföljning av åtgärder som rapporteras i systemet.

Vi investerar också i friskvårdsaktiviteter. Lantmännens verksamheter har tillgång till sjukvård i de olika länder där vi verkar.

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 chefsansvarsområde. Läs mer på [sid 31-32](#).

Omfattning och typ av arbetsrelaterade skador, olyckor samt sjukfrånvaro (GRI 403-9)

Resultat:

Sjukfrånvaro, % av ordinarie arbetstid	2020	2019	2018	2017	2016
Koncern, totalt	4,3 %	4,3 %	4,5 %	4,4 %	4,8 %
Division Lantbruk ¹⁾	3,7 %	2,7 %	3,6 %	-	-
Division Livsmedel	4,8 %	4,9 %	4,9 %	4,9 %	5,7 %
Division Energi	2,8 %	2,4 %	2,5 %	2,7 %	2,2 %
Affärsområde Swecon ¹⁾	5,3 %	4,2 %	4,4 %	-	-
Affärsområde Fastigheter	0,1 %	0,5 %	1,0 %	0,5 %	0,9 %

¹⁾ Ny organisation från 2018.

Sjukfrånvaro, % av ordinarie arbetstid	2020	2019	2018	2017	2016
Kvinnor	4,8 %	5,3 %	5,6 %	5,7 %	6,1 %
Män	4,0 %	3,7 %	3,8 %	3,7 %	4,2 %
Total	4,3 %	4,3 %	4,5 %	4,4 %	4,8 %

Kommentar: Sjukfrånvaron under 2020 låg på samma nivå som föregående år 4,3 procent (4,3). I mars och april ökade sjukfrånvaron, liksom under hösten med koppling till effekter av covid-19 som exempelvis restriktioner om när man kan återgå i arbete efter sjukdom.

Kvinnornas sjukfrånvaro har minskat, dock fortsätter den ligga högre än männens, 4,8 procent (5,3). Mäns sjukfrånvaro var 4,0 procent (3,7). Minskningen av sjukfrånvaro hos kvinnor finns framförallt inom delar av divisionerna Lantbruk, Livsmedel och affärsområde Swecon.

Uppföljning säkerhet	2020	2019	2018	2017	2016
Antal dödsfall på grund av olycka i arbetet	0	1 ¹⁾	0	0	0
Antal olycksfall ²⁾	238	221	227	231	239
Olycksfallsfrekvens ³⁾	13,7	12,7 ⁴⁾	13,4	13,9	14,5
Antal inrapporterade tillbud ⁵⁾	2 735	3 027	2 896	2 869	3 072
Antal riskobservationer	8 371	5 334	4 834	4 895	4 181

¹⁾ Under 2019 inträffade en tragisk bilolycka på allmän väg där en Lantmännensanställd 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⁾ Justerad uppgift från rapportering 2019 efter omklassning av två olyckor.

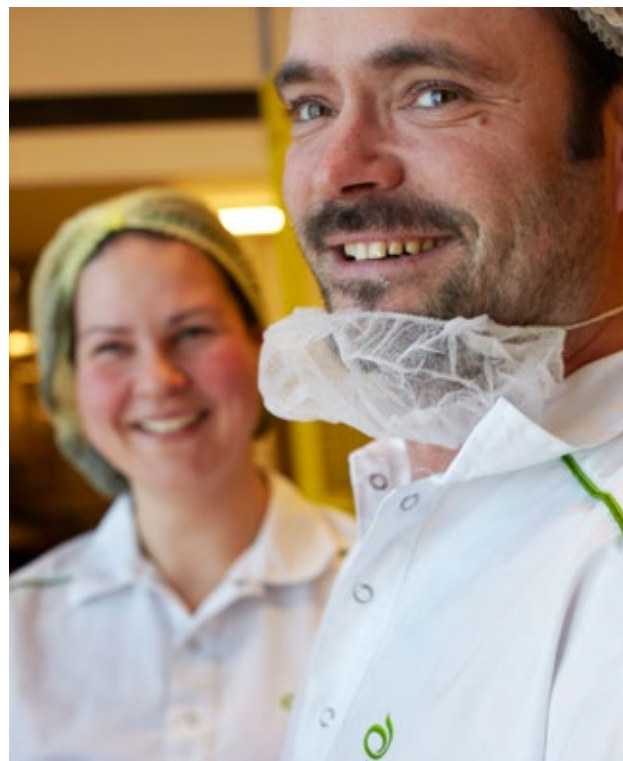
⁵⁾ Tillbud definieras som oönskad händelse som kunnat leda till ohälsa eller olycksfall.

Kommentar: Under 2020 innebar covid-19 utmaningar på många sätt och hälsa och säkerhet för medarbetare var en viktig del. Lantmännens prioriteringar i pandemin har varit att skydda våra medarbetare, skydda våra affärer och ta vårt samhällsansvar. Läs mer om våra åtgärder på [sid 12](#).

Olycksfallsfrekvensen ökade till 13,7 (12,7). Även antalet olyckor ökade till 238 (219). Det förebyggande arbetet med riskobservationer och stängningsfrekvenser av rapporterade riskobservationer och incidenter nådde förbättringsmålen. Antalet rapporterade riskobservationer ökade med 73 procent (basår 2018) mot målsatta 25 procent. Stängningsfrekvensen blev 74 procent, vilket är över målet på 70 procent. Vanligt förekommande olyckor är fallolyckor, kläm- och skärolyckor.

Lantmännen har mål att olycksfrekvensen ska understiga 1 senast år 2030. Under 2020 introducerades workshops för ledningsgrupper för att ta fram långsiktiga handlingsplaner för varje affärsområde.

Medvetenheten har ökat om hur och varför rapportering ska göras, liksom förståelse för skillnaden mellan vad en olycka utan frånvaro, tillbud och riskobservation är. Arbetet och vidareutveckling av Lantmännens huvudsakliga rapporteringssystem (IA) har fortsatt under 2020.



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 32, 66, 145](#).

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 frågan huruvida samtal har genomförts.

Mångfald i styrelse, ledning och bland medarbetare (GRI 405-1)

För mer data och information se [sid 31-32, 179-180](#), not 6 och respektive divisionsavsnitt.

Resultat:

	Antal kvinnor/män		Andel kvinnor/män, %	
	2020	2019	2020	2019
Koncernstyrelsen ¹⁾	2/9	2/10	22/78	17/83
Koncernledningen	3/7	3/7	30/70	30/70
Chefer	378/827	358/853	31/69	30/70
Medarbetare	3 433/6 584	3 572/6 678	34/66	35/65

¹⁾ Varav 3 arbetstagarrepresentanter.

Uppgifter för medarbetare baseras på medelantal anställda, övriga baseras på antal.

Fördelning utifrån ålder	Andel chefer, %		Andel medarbetare, %	
	2020	2019	2020	2019
<30 år	2	2	13	14
30-50 år	58	59	50	50
>50 år	40	39	37	36

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, produktionen, marknadsföringen och genom 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 63-65, 141, 145, 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 Uppförandekodens områden och vid hög risk krävs särskild hantering, läs mer under Upphandling och varuförskning på [sid 143-144](#).

För livsmedel finns särskilda krav på livsmedelssäkerhet

vid produktionen samt Lantmännens direktiv 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 stöts 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 genom whistleblowingfunktionen. Läs mer på [sid 145](#). 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. När vi finner det lämpligt väljer vi att ställa högre krav på vår egen verksamhet än lokal lagstiftning.

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 innovationsverksamhet ska säkerställa en kunskaps- och kompetensnivå som gör oss 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 styrande dokument 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 direktiv för ansvarsfullt producerad mat. Läs mer på [sid 152](#). Alla produkter ska vara spårbara enligt gällande lagstiftningskrav och branschstandard.

Produkter som säljs med mervärden för klimat- eller miljö är beräknade utifrån gängse metoder och tredjepartsverifierade. Lantmännens program Klimat & Natur, som ger spannmålsprodukter med cirka 30 procent lägre klimatpåverkan och positiva effekter på biologisk mångfald, tredjepartsrevideras.

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 146, 149](#).

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 reklamationens ärenden 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 leveransberedskapsplaner.

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 65, 141](#).

Kunders och konsumenters hälsa och säkerhet

Andel produktionsvolym som tillverkats i anläggningar certifierade för livsmedelssäkerhet (FP5)

Resultat: 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 alla, 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. Läs mer på [sid 147](#).



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 konsumenterna om kost, hälsa och miljö genom att sprida information, ny kunskap och inspiration baserat på officiella rekommendationer och vetenskap.

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

¹⁾ Lantmännen gör betydande satsningar på forskning och utveckling. Hälsa och livsmedel är ett prioriterat område. Läs mer på [sid 29](#) och på lantmannen.se/forskning-och-innovation

- Breddat sortiment för personer med celiaki, glutenintolerans.
- 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 2020 har Lantmännen inga (0) betydande böter eller sanktioner.

Redovisningsprinciper

Rapportens omfattning

Redovisningen omfattar kalenderår 2020, där inget annat anges. Redovisningen ges ut årligen och avser Lantmännen-koncernen, som redovisar per division eller affärsområde. Organisatoriska förändringar som genomförts under året påverkar inte 2020 års redovisning. Bolag/verksamheter som förvärvats under 2020 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, inköpsbe-
lopp i SEK och emissionsfaktorer.

Uppgifter om leverantörsuppföljning enligt leveran-
törsuppförandekoden 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
Nuvview. 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 med-
arbetare som entreprenörer och andra som arbetar i vår
verksamhet omfattas av arbetsmiljöarbetet och olycksfalls-
rapportering. 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 Lantmän-
nen Agrovärme inom Lantmännen Fastigheter dels verk-
städer inom maskinverksamheten i division Lantbruk och
Swecon.

Arbetsolycka, tillbud, riskobservation och sjukfrånvaro

Arbetsrelaterade olyckor definieras som olycka som resul-
terar 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 önskad 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 sjukrappor-
tering omfattar Lantmännenanställda inom varje division
och land.

Konsulter och arbetsledda konsulter omfattas av upp-
följning 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. Livsmedelscertifie-
ringar 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 fjärr-
kyla (endast kyla till kontoret i Stockholm). Energianvänd-
ningen från de icke-inkluderade enheterna, har beräknats
och omfattar cirka 5 procent av totala förbrukningen.

I Sverige, Norge, Finland, Danmark, Storbritannien,
Estland, Lettland, Litauen, Polen, Rumänien, Australien,
Belgien och Tyskland köper Lantmännen enbart ursprungs-
märkt grön el, det vill säga från förnybara källor. För Ryss-
land, USA, Ukraina och Frankrike återstår övergång till
ursprungsmärkt el.

Lagefterlevnad

Beskriver lagefterlevnad och compliance relaterat till lagar,
internationella deklARATIONER, konventioner eller överens-
kommelser, 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 invägd spannmål från Lantmännens lantbrukare, inklusive trindsäd och oljeväxter till division Lantbruk. Andra spannmålsflöden från till exempel trading eller import omfattas inte och utgör cirka 10 procent av omsatt spannmålsvolym. För odlingsprogrammet Klimat & Natur tillämpas massbalansprincip. Volym beräknas utifrån kontrakterad hektar per skördeår

vilket är 1 juli – 30 juni, och snittskörd per hektar. Beräkning av snittskörd baseras på SCB-data av de sju senaste skördarna för den gällande grödan (ex "höstvet"). Den högsta och lägsta skörden tas bort för att justera för extremer. För att få fram snittskörden delas sedan summan av de fem kvarvarande skördarna med fem. 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 kvalitet 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. I utsläpp enligt WBCSD GHG Protocol Scope 1 ingår utsläpp från energianvändning i egna anläggningar. 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. Data saknas men vi arbetar för robust rapportering och inkludering av dessa verksamheter i koncernens klimatmål till 2021. Utsläpp från de icke-inkluderade enheterna, har uppskattats och uppgår till cirka 7 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 produktspecifikationen. 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.

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 december 2019-30 november 2020. 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. 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 biltillverkares 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 2020 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 2020, samt var informationen finns redovisad. För vissa indikatorer lämnas redovisning och/eller kommentar direkt i indextabellen. 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.

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 ek för			
102-2	Verksamhet, märken, produkter och tjänster		sid 4-5, 20-21, 62		
102-3	Huvudkontorets lokalisering	Stockholm			
102-4	Länder där verksamheten bedrivs		sid 3, not 4, not 6		
102-5	Ägarstruktur och företagsform		sid 61		
102-6	Marknader som organisationen är verksam på		sid 3, 19, 35-57 för respektive division och affär		
102-7	Organisationens storlek		sid 2-3, not 4, not 6		
102-8	Information om medarbetare och andra som arbetar för organisationen		sid 31-32, 67, 150-152, not 6	Princip 4	12
102-9	Leverantörskedja		sid 143-146, 156		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 65-66, 179-181	Princip 7	12 13 15
102-12	Externa initiativ om hållbarhet som organisationen stödjer		sid 28-29, 142	Princip 1 och 8	
102-13	Medlemskap i organisationer		sid 28	Princip 1 och 8	
Strategi					
102-14	Uttalande från ledande beslutsfattare		sid 6-9, 139	CEO Statement	
Etik och integritet					
102-16	Värderingar, principer och etiska riktlinjer		sid 65-66, 141	Princip 1-10	
Styrning					
102-18	Styrning		sid 20-22, 140-142, 164-172, 174-177		
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 69 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		12
102-44	Viktiga frågor som lyfts		sid 28, 141		
Redovisningsparametrar					
102-45	Enheter som ingår i koncernredovisning		not 46, sid 155		
102-46	Process för att definiera redovisningens innehåll och avgränsning		sid 140-141		
102-47	Lista över väsentliga hållbarhetsfrågor		sid 141		
102-48	Förändringar av information lämnad i tidigare redovisning	Eventuella förändringar kommenteras för respektive nyckeltal.	sid 155		
102-49	Förändringar i redovisningen avseende väsentliga frågor	GRI 201-1 redovisas inte enligt GRI från och med 2019.	sid 155		
102-50	Redovisningsperiod	Helår 2020.			
102-51	Datum för publicering av senaste redovisningen	Februari 2020.			
102-52	Redovisningscykel	Årlig.			
102-53	Kontaktperson för redovisningen	Claes Johansson, hållbarhetschef Lantmännen.	sid 141		
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	Externt bestyrkande		sid 162		

VÄSENTLIGA FRÅGOR, AVGRÄNSNING, STYRNING OCH INDIKATORER

Uppllysning	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 143.	sid 16-17, 22, 143		
201-2	Finansiell påverkan samt andra risker och möjligheter för organisationen kopplat till klimatförändringar	Kvantifiering av påverkan och risker; data saknas.	sid 20-21, 24-27, 63, 179-181		7 12 13 15
FP Upphandlingsrutiner - Omfattar Lantmännens egen verksamhet samt leverantörer				Princip 1-10	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 66, 143-145		
G4-FP1	Andel inköpt volym från leverantörer som uppfyller organisationens inköpspolicy		sid 66, 143-144		12 15
G4-FP2	Andel inköpt volym som uppfyller internationellt erkänd standard för ansvarsfull produktion		sid 144		12 15
Antikorruption - Omfattar Lantmännens egen verksamhet samt leverantörer och andra affärspartners				Princip 10	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 65-66, 142, 145, 179-180		
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 145		12
205-3	Korruptionsincidenter och vidtagna åtgärder		sid 145		12
Material - Omfattar Lantmännens egen verksamhet				Princip 7-9	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 143, 146		
301-1	Materialanvändning	Förpackningsmaterial redovisas inte, data saknas.	sid 146		2 7 12 13 15
Energi - Omfattar Lantmännens egen verksamhet				Princip 7-9	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 27, 146, 179-180		
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 147		7 13
Utsläpp till luft - Omfattar Lantmännens egen verksamhet och leverantörer				Princip 7-9	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 22, 24-27, 146-148, 179-180		
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 147-148		13
305-2	Indirekta utsläpp av växthusgaser, scope 2	Avsteg se ovan.	sid 147-148		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 147-148		13
305-4	Utsläppsintensitet: Koldioxidutsläpp i relation till förädlingsvärde och omsättning	Se ovan. Beskrivning av effektivitetsmätt, se Redovisningsprinciper i Hållbarhetsredovisning.	sid 22, 27, 147-148		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 146		
Egen indikator	Kadmium i fosforgödsel		sid 149		12 13 15
Egen indikator	Behandling av utsäde (andel biologiskt, termiskt och obehandlat respektive kemiskt behandlat utsäde)		sid 149		12 13 15
Egen indikator	Andel ekologiskt utsäde		sid 149		12 13 15
Egen indikator	Andel ekologiskt foder		sid 149		12 13 15
Lagefterlevnad - miljöområdet - Omfattar Lantmännens egen verksamhet				Princip 7-9	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 66, 141, 146, 182		
307-1	Monetärt värde av betydande böter samt totalt antal icke-monetära sanktioner till följd av brott mot miljölagstiftning och bestämmelser		sid 149		12 13 15
Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet - Omfattar Lantmännens egen verksamhet (version 2018)				Princip 1-2	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 31-32, 67, 150		
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 31-32, 67, 150, 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 31, 151, 174-177		
Riskbedömning mänskliga rättigheter - Omfattar Lantmännens egen verksamhet, samt leverantörer, kunder samt konsumenter				Princip 1-6, 10	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning	Ingen indikator.	sid 143-144, 153, 179-181		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, 29, 142, 153, 181		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 29, 142, 152-153, 181		
FP5	Andel produktionsvolym som tillverkats i anläggningar certifierade för livsmedels säkerhet	Redovisar inte volym; data saknas. Redovisar andel anläggningar.	sid 153		2 12
Marknadsföring och märkning - Omfattar Lantmännens egen verksamhet				Princip 1-2, 7-8.	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 143, 153		
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 154		2 12
Efterlevnad på sociala och ekonomiska området - Omfattar Lantmännens egen verksamhet				Princip 1-10	
103-1 - 103-3	Hållbarhetsstyrning		sid 143, 153, 179-181		
419-1	Betydande böter och antal icke-monetära sanktioner för brott mot gällande lagar och bestämmelser		sid 154		12

Revisorns rapport över översiktlig granskning av Lantmännen ekonomisk förenings hållbarhetsredovisning samt yttrande avseende den lagstadgade hållbarhetsrapporten

Till Lantmännen ekonomisk förening, organisationsnummer 769605-2856

Inledning

Vi har fått i uppdrag av styrelsen i Lantmännen ekonomisk förening att översiktligt granska Lantmännen ekonomisk förenings hållbarhetsredovisning för år 2020. Företaget har definierat hållbarhetsredovisningens omfattning till de områden som hänvisas till i GRI index på sidorna 158–161, varav den lagstadgade hållbarhetsrapporten definieras på sidan 67.

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 155–157 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 23 februari 2021

Ernst & Young AB



Anders Kriström
Auktoriserad revisor



Charlotte Söderlund
Auktoriserad revisor



Föreningsstyrning

Föreningsstyrningsrapport 2020	164
Granskningsrapport	173
Koncernstyrelse	174
Koncernledning	176



Föreningsstyrningsrapport 2020

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, tillämpliga lagar och regler samt kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag (Koden). Koden antogs av Lantmännens föreningsstämma den 7 maj 2020. Syftet med Koden är att främja medlemsdialogen och de demokratiska beslutsprocesserna i kooperativa företag och att öka transparensen samt öppenheten i styrelsens arbete.

Föreningsstyrningsrapport för 2020 görs för första gången enligt Kodens principer. Koden är uppbyggd på principer och bygger på att man rapporterar genom att följa och förklara. Denna föreningsstyrningsrapport utgår från principerna i koden. Rubriken på varje princip och dess beskrivning anges först. Därefter följer kommentarer om hur den aktuella principen hanterats under året. Då detta är första året rapportering sker enligt kodens principer är arbetet under utveckling.

Koncernens moderföretag är Lantmännen ek för, ett kooperativt företag, som vid utgången av 2020 hade 19 172 medlemmar som ägare. Medlem i Lantmännen kan vara direktanslutna medlemmar och Lokalföreningar.

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.

Princip 1. Syfte och medlemsnytta

Styrelsen ska säkerställa att företagets syfte, värdegrund och strategier utgår från medlemmarnas mening och att företaget långsiktigt levererar medlemsnytta.

Styrelsen ska, säkerställa att företaget har en öppen kommunikation med medlemmar, medarbetare och andra

intressenter, lägga fast riktlinjer för företagets uppträdande i samhället och ange vilka regelverk och principer som företaget följer.

Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen. Det långsiktiga målet är att vara en ledande aktör i spannmålens värdekedja från jord till bord i norra Europa. I samband med en extra stämma den 12 november 2020 beslutades om ett initiativ för att följa upp den Ågardialog som avslutades 2018 med fokus på koncernens långsiktiga inriktning.

I Hållbarhetsredovisningen ➔ sid 139-162 redovisas de olika initiativ Lantmännen förhåller sig till gällande hållbarhetsfrågor i hela värdekedjan. Lantmännen redovisar enligt GRI:s riktlinjer och har skrivit under Global Compact. Lantmännens hållbarhetsredovisning genomgår extern granskning som utmynnar i en sk. Bestyrkanderapport, se ➔ sid 162. Under rubriken "Samverkan för ökad tillväxt" ➔ sid 28, beskrivs samverkan med olika organisationer och arbetet i skärningspunkten mellan politik, näringsliv och intresseorganisationer. Här återfinns också information om några av de organisationer Lantmännen är medlem i.



Lantmännens föreningsstämma

Stämman genomfördes digitalt den 7 maj 2020. Lantmännens 101 fullmäktige deltog, röstade och gjorde inlägg via digitalt verktyg.

Stämмоledningen samlades på Lantmännens huvudkontor i Stockholm och förhandlingarna kunde följas via webben.

Den 12 november hölls en extrastämma för att behandla de motioner som inkommit under året.

Princip 2. Demokratiska processer

Kooperativa företag har demokratiska processer där medlemmarnas mening får ett tydligt genomslag. Processerna ska på ett öppet och transparent sätt främja medlemmarnas medverkan i olika forum och ge möjlighet till påverkan och insyn i verksamheten. Medlemmarna utser också representanter till de högsta beslutande organen.

Styrelsen ska kontinuerligt utvärdera företagets demokratiska organisation och vid behov initiera förändringar.

Varje medlem i föreningen har en röst oberoende av omsättningens eller insatsens storlek. Medlemmarna har möjlighet att vid distriktsstämma och olika medlemsmöten uttrycka sina åsikter till styrelse och ledning, bland annat genom motioner och skrivelser.

Ägarstyrningen och de demokratiska processerna i Lantmännen sker i många olika forum och former, bland annat vid distriktsstämmor, medlemsmöten, i tvärgrupper, olika valberedningar, vid föreningsstämman och i förtroenderådet. På sidorna 14-15 beskrivs den demokratiska organisationen och hur medlemmarna på olika sätt kan delta och få insyn i verksamheten. Varje medlem har rätt att få ärenden behandlade på föreningsstämman.

Styrelsens ägarutskott, se sid 170, har i sitt uppdrag att utvärdera företagets demokratiska organisation och vid behov initiera förändringar.

Förtroenderåd

Till föreningen finns ett förtroenderåd knutet. I förtroenderådet deltar styrelseordföranden i distrikten, koncernstyrelsen och de förtroendevalda revisorerna. De fem medlemsmäsigt största distrikten har rätt att utse två personer. Förtroenderådets roll är att vara rådgivare till koncernstyrelsen i utvecklingsfrågor av mer långsiktig karaktär samt att förmedla information mellan styrelsen och distrikten. Förtroenderådet har även till uppgift att ta del i beredning av principiella frågor

och att till föreningsstämman nominera ledamöter till föreningens valberedning.

Förtroenderådet 2020

Till ledamöter i förtroenderådet har styrelsen, utöver de obligatoriska ledamöterna enligt ovan, utsett en representant för lokalföreningarna samt valberedningens ordförande. Förtroenderådet har haft tre protokollförda möten under året.

Ägarrelationer 2020

Avdelningen för Ägarrelationer ansvarar för medlemskommunikation och bistår medlemmar och förtroendevalda i ägarstyrningen. Avdelningen har under året haft åtta medarbetare; sex medlemsansvariga, redaktören för tidskriften Grodden och medlemschefen. Kostnaden för avdelningen och dess samtliga verksamhetsområden uppgick 2020 till cirka 22,8 MSEK (30,9). Kostnaden för de 20 distrikten uppgick till 6,4 MSEK (9,3) varav fasta arvoden beslutade av föreningsstämman var 4,1 MSEK, (3,9) 63,8 procent och rörliga arvoden, 1,1 MSEK, (2,4) 17,4 procent.

Resterande 1,2 MSEK, (3,0) 18,8 procent avser kostnader för distriktens olika aktiviteter och resor. Övriga aktiviteter som hanteras av avdelningen är bland annat utbildning av förtroendevalda, förtroenderåd, distriktsstyrelsekonferens, stämموvalberedning och medlemstidningen Grodden.

Princip 3. Medlemmarnas deltagande i företagets värdeskapande

Den kooperativa affärsmodellen utgår från att medlemmarna deltar i företagets värdeskapande genom två roller, en affärsrelation och en ägarrelation.

Styrelsen ska säkerställa att dessa relationer är utformade så att de främjar medlemmarnas ekonomi, engagemang och lojalitet.



Medlemsaktiviteter under 2020

Vinter: Bokslutskommuniké, Förtroenderåd, Årsredovisning, Distriktsstämmor, Ambassadörsprogram.

Vår: Föreningsstämma, Konstituerande förtroenderåd, Tertiärrapport T1, Utbildning förtroendevalda.

Sommar: Sommarträffar, Distriktsmöten.

Höst: Förtroenderåd, Tertiärrapport T2, Distriktsstyrelsekonferens, Regionala valberedningsupptakter, Distriktsmöten.

Lantmännens kooperativa ägarmodell bygger på affärspartnerskap och ägande. Medlem i Lantmännen är direktanslutna medlemmar och Lokalföreningar. Till direktmedlem antas fysisk eller juridisk person som bedriver verksamhet i Sverige. Direktmedlem ska enligt föreningens stadgar bedriva lantbruk, livsmedelsproduktion i primärledet eller ha som huvudsaklig verksamhet att sälja tjänster till lantbruket. Medlemmarnas del i värdeskapandet sker genom samhandel med föreningen, till exempel leverans av spannmål, köp av foder, maskiner och förnödenheter. Medlemmarna bidrar också med kapital via bland annat sina insatser.

Utdelningspolicyn anger principerna för utdelningen. Se → sid 16. En värdeskapande industri- och förädlingsverksamhet ger både avsättning för medlemmarnas spannmål och genererar stort mervärde. Återbäring och efterlikvid baseras på resultatet från de lantbruksnära svenska verksamheterna i Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Maskin och Swecon. Insatsutdelning och insatsemission baseras främst på resultatet från förädlings- och industriverksamheten i Sverige och internationellt; livsmedel, energi, anläggningsmaskiner och fastigheter.

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

Genom att 100 procent av rörelseresultatet i de lantbruksnära verksamheterna går tillbaka till lantbrukarna som återbäring och efterlikvid finns en tydlig koppling mellan affärsrelation och medlemskap. Insatsemissionen fördelas med 50 procent på handel med föreningen vilket också stärker affärsrelationen med föreningen. Lantmännen bidrar

också till att utveckla lantbruket och medlemmarnas lönsamhet på gården genom satsningar på forskning och utveckling inom många områden

Princip 4. Stämman

Stämman ska förberedas och genomföras på ett sådant sätt att goda förutsättningar skapas för medlemmarna att utöva sina medlemsrättigheter.

På stämman ska väljas en eller flera personer med uppdrag att granska verksamheten ur ett medlemsperspektiv och lägga fram en granskningsrapport till stämman.

Föreningensstämman är Lantmännens högsta beslutande organ. Stämman består av representanter för medlemmarna, fullmäktige, som väljs vid föreningens distriktsstämmor. Distriktet är bas för medlemmarnas roll som ägare i föreningen. Fullmäktigemandat fördelas utifrån ett delningstal i relation till antalet medlemmar i distriktet. I det fall distriktet bara har ett fullmäktigemandat kan distriktets vice ordförande vara medföljande på stämman, dock utan rösträtt. Varje fullmäktig har en röst vid stämman och varje medlem har rätt att få ärenden behandlade på föreningensstämman. Information om stämman finns på Lantmännens hemsida senast tre månader före stämman. Stämman webb-sänds för att så många medlemmar som möjligt ska kunna ta del i förhandlingarna.

Föreningensstämma 2020

Ordinarie föreningensstämma hölls digitalt den 7 maj, med ordförande och presidiet närvarande i Stockholm. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Stämman beslutade att styrelsen för Lantmännen ek för ska bestå av nio stämموvalda ledamöter. Vid stämman omvaldes Sonat Burman-Olsson och Per Wijkander, vars mandattid gick ut i samband med stämman. Till ny ledamot valdes Jan Ehrensvärd efter Ove Gustafsson som avgått på egen begäran. Till förtroendevalda revisorer



omvaldes Maude Fyrenius och Jimmy Grinsvall. Till ny förtroendevald revisor valdes Kristina Glantz Nilsson att efterträda Gustav Jansson, som av sagt sig omval. Revisorer utses för ett år i taget. Till auktoriserad revisor i föreningen omvaldes Ernst & Young AB. Stämman beslutade därutöver om arvoden till styrelsen och övriga förtroendevalda, såväl fasta årsarvoden som dagarvoden och reseersättningar, på förslag från valberedningen. Stämman utsåg även nio ledamöter till valberedningen för tiden fram till 2021 års ordinarie stämma.

Föreningsstämman beslutade på förslag från styrelsen om insatsutdelning, att fördelas på såväl inbetalt som emitterat insatskapital, insatsemmission samt återbäring och efterlikvid. Totalt uppgår utdelningen till 237 MSEK. Stämman beslutade även om utdelning på förlagsandelar, med 16 MSEK.

I samband med de speciella förutsättningarna vid den ordinarie stämman beslutades att flytta fram motionsbehandlingen till kommande ordinarie stämma eller till en extrastämma.

Totalt antal utsedda fullmäktige var 101 personer, 101 fullmäktige och suppleanter deltog digitalt vid stämman. Alla tjänstgörande styrelseledamöter och vd, samt valda revisorer deltog digitalt vid stämman.

Extrastämma 2020

Styrelsen beslutade under våren 2020 om att hålla en extrastämma den 12 november för behandling av de 5 inkomna motionerna. Extrastämman hölls digital, med presidiet närvarande i Stockholm. Motionsbehandlingen bereddes genom ett digitalt sk motionstorg den 5 november med representanter för styrelsen och fullmäktige närvarande.

Totalt antal utsedda fullmäktige var 101 personer, 98 fullmäktige och suppleanter deltog digitalt vid stämman. Alla tjänstgörande styrelseledamöter och vd, samt valda revisorer deltog digitalt vid stämman.



Princip 5. Valberedningen

Samtliga val, till styrelse, revisor och till andra förtroendeuppdrag, ska ske öppet och transparent och vara förberedda genom en strukturerad valberedningsprocess. Valberedningen ska också lämna förslag till arvoden för förtroendevalda.

Valberedningar kan förekomma på flera nivåer i organisationen och varje valberedning ska ha riktlinjer för sitt uppdrag. Valberedningens ledamöter ska, oavsett hur de utsetts, tillvarata företagets och medlemmarnas intresse.

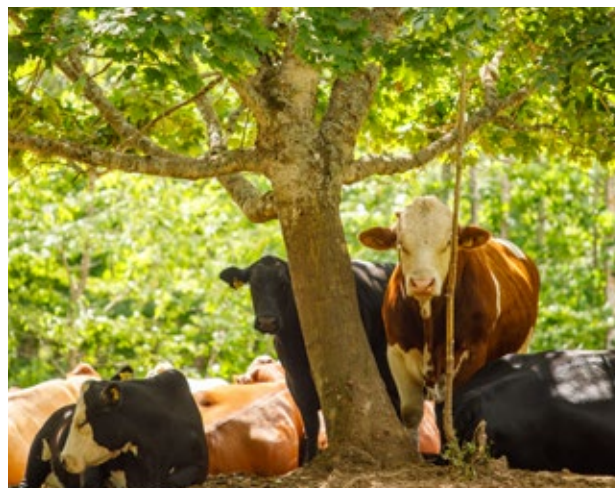
Valberedning

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 väljs vid ordinarie föreningsstämma på förslag från Förtroenderådet. 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. Valberedningens arbete med mångfald och jämställdhetsfrågor har bland annat Lantmännens jämställdhets och mångfaldspolicy som utgångspunkt. Lantmännens valberedning arbetar efter en arbetsordning som beslutats av föreningsstämman.

Valberedning 2020

Under 2020 har valberedningen bestått av nio personer; Göran Brynell, ordförande, samt Inge Erlandsson, Gunilla Carlsson, Leif Karlsson, Anders Rickardsson och Michael Hübsch. I samband med föreningsstämman valdes tre nya personer in i valberedningen, Marianne Andersson, Desirée Nyman och Henrik Claesson. Dessa efterträdde



Kjell Eriksson, Kristina Glantz Nilsson och Marie-Louise Åhsell som avlagt sig omval. Vid konstituerande möte efter stämman valdes Göran Brynell till ordförande och Anders Rickardsson till vice ordförande.

Valberedningens slutprotokoll med förslag har inför stämman funnits tillgängligt på föreningens hemsida och skickats ut till fullmäktige med stämmohandlingarna.

På regional nivå finns en valberedning i varje distrikt. Dessa föreslår namn på ledamöter till distriktsstyrelserna. Under hösten hålls utbildning och upptakt för distriktens valberedningar. Vid dessa utbildningar medverkar företrädare för koncernvalberedningen.

Princip 6. Styrelsen

Styrelsens kompetens ska vara anpassad till verksamhetens komplexitet och omfattning. Förutom medlemmar i föreningen ska styrelsen vid behov även ha externa ledamöter som tillför ytterligare kompetens.

Styrelsens ordförande leder styrelsens arbete och ansvarar för att styrelsen arbetar på ett effektivt sätt. Ordföranden ska på ett objektivt sätt främja en öppen debatt och konstruktiva diskussioner inom styrelsen. Varje ledamot ska agera självständigt och med integritet.

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 saktighet, att det finns tillfredsställande kontroll av att lagar och regler efterlevs och att erforderliga etiska riktlinjer fastställs.

Arbetet i styrelsen styrs av en arbetsordning som bland annat reglerar arbetsfördelning och ansvar mellan styrelsen, ordföranden och vd. Arbetsordningen uppdateras och fastställs årligen vid det konstituerande styrelsemötet. 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. Förutom att protokoll från utskottens möten distribueras till styrelsen, rapporterar utskottets ordförande muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde.

Styrelsens arbete under 2020

Lantmännens styrelse består av nio stämموvalda ledamöter samt tre arbetstagarrepresentanter. 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 på [sid 174-175](#).

Under året har styrelsen haft 15 sammanträden. Av tabellen framgår styrelseledamöternas närvaro vid mötena. Vid ett möte har föreningens samtliga revisorer deltagit. Styrelsen tar även en aktiv del i medverkan vid distriktsstämmor,



Deltagare i styrelsemöten 2020

	7 feb	19 feb	10 mar	16 mar	3 apr	16 apr	7 maj	2 jun	17 jun	27 aug	28 aug	1 okt	24 nov	17 dec	18 dec
			Per capsulam	Extra styrelsemöte	Extra styrelsemöte		KS ¹⁾								
Per Lindahl	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gunilla Aschan	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tommy Brunsärn	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Johan Bygge	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Jan Ehrensvärd ²⁾	-	-	-	-	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ove Gustafsson ³⁾	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pär-Johan Lööf	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sonat Burman-Olsson	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Johan Mattsson	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Henrik Wahlberg	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hans Wallemyr	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●
Tomas Welander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Per Wijkander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Deltagit ○ Ej deltagit

¹⁾ Konstituerande styrelsemöte. ²⁾ Valdes in (nyval) vid föreningsstämman 2020. ³⁾ Avgick på egen begäran den 11 februari 2020.

höstmöten, förtroenderåd med mera. Under 2020 har deltagande i huvudsak skett via digital medverkan.

En extern utvärdering av styrelsens arbete har genomförts under året. Resultatet har presenterats för styrelse och valberedning.

Styrelsens utskott

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.

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Hans Wallemyr, ordförande, Gunilla Aschan och Johan Mattsson. Utskottets sammansättning var oförändrad efter föreningsstämman 2020. Chefen för Lantmännens internrevision är sekreterare i revisionsutskottet. Utskottet har haft 3 protokollförda möten.

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 Johan Bygge med vd Per Olof Nyman som föredragande. Utskottets sammansättning var oförändrad efter föreningsstämman 2020. Koncernens HR-direktör är sekreterare i utskottet. Utskottet har haft 2 protokollförda möten under året.

Ågarutskottet

Ågarutskottet har till uppgift att vara beredningsorgan i medlemsrelaterade frågor och medlemsorganisation i koncernen. Ågarutskottets arbete syftar till att säkerställa att arbetet med medlemsfrågor och demokratiska processer hanteras i enlighet med föreningslag, kooperativ kod 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. Ågarutskottet har i sitt uppdrag, kopplat till koden, att utvärdera företagets demokratiska organisation och vid behov initiera förändringar.

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Henrik Wahlberg och Per Wijkander, efter att Ove Gustafsson avgått ur styrelsen. I samband med föreningsstämman valdes Jan Ehrensvärd som ledamot i utskottet. Vid mötena deltar chefen för den koncerngemensamma enheten Juridik & Compliance. Koncernens medlemschef är sekreterare i utskottet. Utskottet har haft sju protokollförda möten under året.

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.

Princip 7. Ersättning till ledande befattningshavare

Företaget ska ha övergripande riktlinjer för ersättningar och villkor till ledande befattningshavare (vd och ledningsgrupp). Riktlinjerna ska tydligt ange hur ersättningar och villkor för vd och ledande befattningshavare fastställs.

Styrelsen ska inrätta ett ersättningsutskott eller själv fullgöra uppgiften.

Principer om ersättning till ledande befattningshavare ska beslutas av stämman. Företagets revisorer ska granska hur principerna har tillämpats och lämna ett skriftligt yttrande till stämman.

Föreningsstämman beslutar årligen om Principer för ersättning till ledande befattningshavare. Underlagen ingår i handlingarna som sänds ut till fullmäktige inför stämman. Förlaget är berett i styrelsens ersättningsutskott (se ovan) och har behandlats i styrelsen. Programvillkor och struktur för rörlig ersättning föredras för Förtroenderådet. Företagets revisorer granskar hur principerna har tillämpats sedan föregående föreningsstämma yttrar sig över detta vid stämman och lämnar ett skriftligt yttrande till stämman, som finns tillgängligt i stämmolokalen.

Rörlig lön – Kortsiktigt incitamentsprogram (STI)

Lantmännen har ett koncernövergripande program för rörlig lön, som för 2020 omfattade samtliga i koncernledningen samt ett antal ledande befattningshavare i koncernen. Beslut om målgrupp och riktlinjer för rörlig lön tas årligen, vad gäller koncernledningen, av föreningens stämma och vad gäller övriga, av Lantmännens styrelse. För 2020 består programmet av finansiella och individuella mål. De finansiella målen representerar 75 procent av maximal rörlig lön och är kopplade till det ekonomiska värde som operativa enheter tillför Lantmännen. De individuella målen representerar 25 procent. Syftet med det kortsiktiga programmet för rörlig lön är att den enskilde koncernledningsmedlemmens årliga



ersättning varierar med koncernens resultat och därigenom motivera till prestationer som driver detsamma. Programmet ska också stötta insatser som avser den egna prestationen som bidrar till Koncernens nytta.

Rörlig lön – Långsiktigt incitamentsprogram (LTI)

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.

Princip 8. Revision, risk och intern kontroll

Styrelsen ska etablera ett ramverk och processer för riskhantering och intern kontroll. Det ska vara anpassat till verksamhetens komplexitet och omfattning och vara föremål för årlig utvärdering.

Styrelsen ska inrätta ett revisionsutskott eller själv fullgöra uppgiften.

Styrelsen ska se till att personer, som väljs för granskning av verksamheten ur ett medlemsperspektiv, har tillgång till relevant information om verksamheten och ett reglerat samarbete med yrkesrevisorerna.



Riskhantering och Intern kontroll

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. Uppförandekoden är en vägledning även för styrelsemedlemmar och förtroendevalda. Utöver uppförandekoden finns på flera områden vägledning i policyer och riktlinjer.

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. Varje år genomförs en Enterprise Risk Managementprocess, då respektive verksamhets risker identifieras. Se även sidorna → 179-181.

Lantmännens Affärsetiska compliance-program omfattar efterlevnad av konkurrens- och antikorrptionslagstiftning. Inom ramen för programmet utförs regelbundna riskanalyser, kommunikation, kontroll och uppföljning samt utbildning. Lantmännens Group Compliance-funktion rapporterar löpande efterlevnad, identifierade risker samt status för arbetet med det affärsetiska compliance-programmet till styrelse och koncernledning.

Internkontroll avseende finansiell rapportering

Styrelsen har det övergripande ansvaret för intern kontroll i den finansiella rapporteringen. En skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och reglerar inbördes arbetsfördelning inom styrelsen och dess utskott har fastställts. 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. Lantmännens



divisioner, affärsområden och bolag har ansvar för sin operativa verksamhet vilket inkluderar ansvar för intern kontroll i den finansiella rapporteringen.

De viktigaste inslagen i Lantmännens system för intern kontroll utgörs av kontrollmiljön, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning.

Kontrollmiljön är basen för den interna kontrollen inom Lantmännen och utgörs av de beslut om organisation, befogenheter och riktlinjer som styrelsen fattat. Styrelsens beslut har omsatts till fungerande lednings- och kontrollsystem av den verkställande ledningen. Organisationsstruktur, beslutsvägar, befogenheter och ansvar dokumenteras och kommuniceras i styrande dokument såsom koncernpolicyer, instruktioner och övriga regelverk. Till grund för den interna kontrollen ligger också koncerngemensamma redovisnings- och rapporteringsinstruktioner, instruktioner för befogenheter och attesträtter samt manualer.

I *riskbedömningen* ingår att identifiera och utvärdera risker för väsentliga fel i redovisning och rapportering på alla nivåer i koncernen. Riskbedömningar görs löpande.

Kontrollaktiviteterna utgör en del av den normala controller- och redovisningsverksamheten på samtliga nivåer och spelar en viktig roll för tillförlitligheten i den finansiella informationen. Controllerorganisationen, liksom det finansiella ansvaret, följer bolagets organisations- och ansvarsstruktur. Verksamhetsnära controllers finns på samtliga nivåer inom organisationen.

För *information och kommunikation* kring den finansiella rapporteringen har Lantmännen formella informations- och kommunikationskanaler till berörd personal avseende policyer, riktlinjer och rapporteringsmanualer. De formella informations- och kommunikationskanalerna kompletteras med dialog mellan ekonomi- och finansfunktionerna på olika nivåer.

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.

Internrevision

Internrevisionen är en oberoende och objektiv funktion som utvärderar, föreslår och följer upp förbättringar avseende effektiviteten i Lantmännens risk management, interna kontroller samt styrprocesser inom hela koncernen. Internrevisionen rapporterar väsentliga iakttagelser och förbättringsförslag till koncernens styrelse dels genom revisionsutskottet och dels direkt till den operativa verksamheten. Funktionen är direkt underställd styrelsen och revisionsutskottet och utför sitt arbete enligt en fastställd internrevisionsplan. Internrevisionen är även oberoende granskningsfunktion för Lantmännen Finans AB enligt Finansinspektionens krav.

Externrevision

Revisorernas uppgift är att granska årsredovisning, koncernredovisning och bokföring samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. I Lantmännen kallas de personer som utsetts att granska verksamheten ur ett medlemsperspektiv för förtroendevalda revisorer. Samtliga revisorer utses av stämman för ett år i taget. Antalet ordinarie revisorer är fyra varav en auktoriserad och tre förtroendevalda. Auktoriserade revisorer är Ernst & Young AB, förtroendevalda revisorer är Maude Fyrenius, Jimmy Grinsvall och Kristina Glantz Nilsson. Nytt för i år är att de förtroendevalda revisorerna avlägger en granskningsrapport till föreningsstämman enligt Koden. De rapporterar även återkommande till förtroenderåd, styrelse och revisionsutskott.



Förtroendevalda revisorernas granskningsrapport och uttalande om föreningsstyrningsrapporten

Till föreningsstämman i Lantmännen ekonomisk förening, organisationsnummer 769605-2856

Uppdrag och ansvarsfördelning

Vi har översiktligt granskat styrelsens föreningsstyrningsrapport för 2020 och tillämpningen av principerna enligt Svensk Kod för styrning av kooperativa företag och ömsesidiga företag. Det är styrelsen som har ansvaret för att principerna i Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag följs och att detta redovisas och förklaras i föreningsstyrningsrapporten.

Granskningens inriktning och omfattning

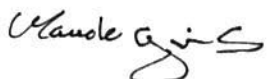
Vi har genomfört en översiktlig granskning vilken har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har.

Vår granskning har skett utifrån ett medlemsperspektiv i enlighet med de åtta principerna i Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag, samt enligt Svensk Kooperations vägledning för förtroendevalda revisorer. Särskild vikt har lagts vid Kodens principer om syfte och medlemsnytta, demokratiska processer samt medlemmarnas deltagande i företagets värdeskapande. Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

Uttalande

En föreningsstyrningsrapport har upprättats enligt Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag. Vår översiktliga granskning visar att de åtta principerna i koden i all väsentlighet har följts.

Stockholm den 23 februari 2021



Maude Fyrenius
Förtroendevald revisor



Kristina Glantz Nilsson
Förtroendevald revisor



Jimmy Grinsvall
Förtroendevald revisor

Koncernstyrelse



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, slaktcycklinguppfödning, äggproduktion, mekanisk verkstad.
Styrelseuppdrag: Ordförande i Lantmännen Dansk Landbrugs Grovvarselkab International AB. Ledamot i Viking Malt Aktieföretag, Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA).
Emissionsinsatser: 3 948 587 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: Jordbruks- och ekonomiutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Vindkraft, växtodling med potatis, skog, uppfödning och utbildning av hopp- och dressyrhästar
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Källberg Vind AB. Ledamot i Scandbio AB och Åsle Vind AB.
Emissionsinsatser: 622 262 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: Ledamot i Landshypotek Bank AB, Fyrklövern ekonomi och juridik AB och i Ellen Key's stiftelse Strand. Suppleant i Torseröd Vindkraftpark AB.
Emissionsinsatser: 48 534 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: Ledamot 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 Nobina AB (publ). Styrelseledamot i Getinge AB och i AP3.
Förlagsandelar: 250 000 SEK



Jan Ehrensvärd

Tomelilla
Född: 1968
Ledamot sedan 2020
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Civilekonom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Tosterups Gård AB, TreForm Packaging AB och Äppelriket Österlen ek för. Ledamot i ALSOCA Förvaltning AB.
Emissionsinsatser: 887 703 SEK*



Johan Mattsson

Skåne Tranås
Född: 1960
Ledamot sedan 2015
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet.
Utbildning: Civilekonom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Styrelseuppdrag: Ledamot i Handelsbankens Regionbankstyrelse i Sydöstra Sverige, Aktieföretaget Marsvinsholms Gård, Viking Malt Aktieföretag, Swedpig AB, Raja Gård AB och Båretöfta AB.
Emissionsinsatser: 774 195 SEK*
Förlagsandelar: 5 000 000 SEK*



Henrik Wahlberg

Soukoljärvi, Övertorneå kommun
Född: 1967
Ledamot sedan 2017
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Flygtekniker, lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Mjölk, nötkött
Styrelseuppdrag: Ledamot i Övertorneå Energi Försäljning AB, Sparbanken Nord, Övertorneå Energi AB och Luttagården AB.
Emissionsinsatser: 294 478 SEK*



Per Wijkander

Upplands-Bro
 Född: 1977
 Ledamot sedan 2019
 Medlem i Lantmännen
 Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet, Beirat HaGe Kiel, LRF Växtodling
 Utbildning: Agronomekonom, Sveriges lantbruksuniversitet Uppsala (SLU)
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare
 Produktion: Växtodling
 Styrelseuppdrag: Ledamot i 4 Tunnländ AB, Hätunaholm AB, Hätunaholm H.T.H. AB, Hätunaholm AB och Håbo Häradssällmanning. Suppleant i Westerås Skogsbyrå AB och Hätuna HTH Holding AB. Revisorssuppleant i Maskinringen Mölardalen, ek för.
 Emissionsinsatser: 2 675 077 SEK*
 Förlagsandelar: 1 500 000 SEK



Tommy Brunsärn

Arbetsagarrepresentant
 Södertälje
 Född: 1959
 Ledamot sedan 2007
 Arbetsagarrepresentant för Unionen
 Huvudsysselsättning: Lead Buyer MRO/Capex



Pär-Johan Lööf

Arbetsagarrepresentant
 Uppsala
 Född: 1966
 Ledamot sedan 2013
 Arbetsagarrepresentant för Akademikerförbundet
 Utbildning: Agronom, Sveriges Lantbruksuniversitet Uppsala (SLU)
 Huvudsysselsättning: R&D Manager Agri Lantmännen R&D
 Styrelseuppdrag: Ledamot i Naturbutiken på Öland AB, Ideella föreningen Odling i Balans med firma Odling i Balans och i Stiftelsen jordbruks- och miljöteknisk forskning.
 Förlagsandelar: 100 000 SEK



Tomas Welander

Arbetsagarrepresentant
 Göteborg
 Född: 1961
 Ledamot sedan 2012
 Arbetsagarrepresentant för IF Metall
 Huvudsysselsättning: Servicetekniker Swecon
 Övriga uppdrag: Arbetsagarrepresentant i Swecon Anläggningsmaskiner AB.

Förtroendevalda revisorer

Maude Fyrenius

Lärbo
 Född: 1973
 Revisor i Lantmännen sedan 2014
 Utbildning: Agrotekniker
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Rådgivning och kompetensutveckling Länsstyrelsen Gotland
 Produktion: Växtodling, lamm och nötköttsproduktion, naturvård
 Emissionsinsatser: 74 855 SEK*

Kristina Glantz Nilsson

Håbo
 Född: 1975
 Revisor i Lantmännen sedan 2020
 Utbildning: Agronom
 Huvudsysselsättning: Företagsrådgivare Danske Bank Västerås, Lantbrukare
 Produktion: Spannmålsodling, gårdsturism
 Emissionsinsatser: 25 801 SEK
 Förlagsandelar: 200 000 SEK

Jimmy Grinsvall

Sätla
 Född: 1974
 Revisor i Lantmännen sedan 2019
 Utbildning: Lantmästare
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare
 Produktion: Nötköttsproduktion, växtodling och skog
 Emissionsinsatser: 273 811 SEK

Auktoriserad revisor

Anders Kriström

Ernst & Young AB, Stockholm
 Född: 1974
 Revisor sedan 1999
 Revisor i Lantmännen sedan 2015
 Övriga uppdrag: Adecco, Bisnode, HL Display, Lundin Energy

Styrelsens sekreterare

Tove Cederborg

Chefsjurist
 Född: 1964
 Anställd: 2011
 Utbildning: Jur kand, Lunds Universitet 1992
 Styrelseuppdrag: Ledamot i Pensionsstiftelsen Grodden AB.

Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Ordinarie föreningsstämma hålls den 11 maj 2021. Innehav av emissionsinsatser redovisas i SEK per den 31 december 2020. Innehav av förlagsandelar redovisas per den 31 december 2020.

* Tillsammans med närstående, alternativt genom hel- eller delägda bolag.

Koncernledning



Per Olof Nyman

Vd och koncernchef, chef division Livsmedel

Född: 1956

Anställd: 2008

Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Linköpings Tekniska Högskola.

Styrelseuppdrag: Ordförande Intercoop Europe.

Ledamot i HKScan Oy, Hauptgenossenschaft Nord AG, Svensk Kooperation ek för och Lantmännen Dansk Landbrugs Grovareselskab International AB.

Förlagsandelar: 4 000 000 SEK



Per Arfvidsson

Vice vd, chef IT, Digital utveckling, Näringspolitik, Hållbar utveckling samt Forskning & Utveckling

Född: 1962

Anställd: 2011

Utbildning: Civilingenjör Maskin, Industriell org. & Logistik, Chalmers Tekniska Högskola.

Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Sweden Food Arena.

Styrelseledamot i Foodhills AB.

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

Född: 1963

Anställd: Februari 2020

Utbildning: Civilekonom, Stockholms universitet,

INSEAD (Fontainbleau, Frankrike)

Styrelseuppdrag: Ledamot i Lantmännen Dansk Landbrugs Grovareselskab International AB.



Magnus Kagevik

COO, chef division Energi

Född: 1967

Anställd: 2018

Utbildning: Civilingenjör Maskinteknik

Linköpings Tekniska Högskola.

Styrelseuppdrag: Ledamot i Scandbio AB, SPBI Service AB, Viking Malt Aktieföretag och Hauptgenossenschaft Nord AG.

Förlagsandelar: 2 000 000 SEK



Niklas Lindberg

Chef affärsområde Swecon

Född: 1974

Anställd: 2015

Utbildning: Master of Business Science

Styrelseuppdrag: Ordförande i X-Innovations AB,

ledamot i Hyttbäcken Invest AB.



Elisabeth Ringdahl

Chef division Lantbruk

Född: 1965

Anställd: 2015

Utbildning: Civilekonom, Uppsala universitet.

Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Rezekne JSC.

Ledamot i Scandagra Group AB och Scandagra Polska Spzoo.

Förlagsandelar: 500 000 SEK



Carl-Peter Thorwid

Chef Lantmännen Cerealia

Född: 1964

Anställd: 2016

Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Tekniska

Högskolan Linköping

Styrelseuppdrag: Styrelsesuppleant i HKScan Oy.

Förlagsandelar: 400 000 SEK



Elisabeth Wallin Mononen

HR & Kommunikationsdirektör

Född: 1959

Anställd: 2005

Utbildning: Jur. kand., Lunds universitet, MBA,

University of Illinois at Chicago.

Styrelseuppdrag: Suppleant i Hagabergs Mekaniska

Aktiebolag.



Tove Cederborg

Chefsjurist

Född: 1964

Anställd: 2011

Utbildning: Jur. kand., Lunds Universitet.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Pensionsstiftelsen

Grodden.

Förlagsandelar: 300 000 SEK

Innehav av förlagsandelar redovisas per den 31 december 2020.



Risker, finansiell översikt och fakta

Väsentliga risker och riskhantering	179
Koncernens tioårsöversikt	182
Så läser du resultaträkningen	184
Så läser du balansräkningen	185
Så läser du kassaflödesanalysen	186
Ordlista	187
Kontakter	188



Väsentliga risker och riskhantering

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. En risk kan vara felaktig hantering, händelser eller beslut som påverkar Lantmännens affärsmål. Att identifiera och hantera risker är en integrerad del av såväl den strategiska planeringen som kontroll och styrning av verksamheten.

Lantmännens riskanalys



- A Väder- och klimatrisker
- B Regulatoriska förändringar
- C Prisrelation i etanolproduktionen
- D Konsekvenser av pandemi
- E Cybersäkerhet och IT-drift
- F Brand och egendomsskador, inkl hot och sabotage
- G Affärsetiska risker
- H Konjunktur
- I Arbetsmiljö och säkerhet
- J Varumärkes- och anseenderisk
- K Energi- och råvarupriser
- L Kvalitet och produktsäkerhet
- M Kund- och konsumenttrender samt priskonkurrens
- N Attrahera, utveckla och behålla nyckelkompetens
- O Hållbarhetsrisker i leverantörskedjan
- P Politiska, inkl. geopolitiska, risker
- Q Efterlevnad miljölagstiftning
- R Valutarisk
- S Kredit- och motpartsrisk
- T Refinansierings-/likviditetsrisk
- U Ränterisk

Bedömningsskalan sträcker sig från, låg, medel, hög till extrem för sannolikhet respektive påverkan. Riskbedömningen 2020/2021 är gjord inom ramen för ERM-processen med stöd av intern expertis.

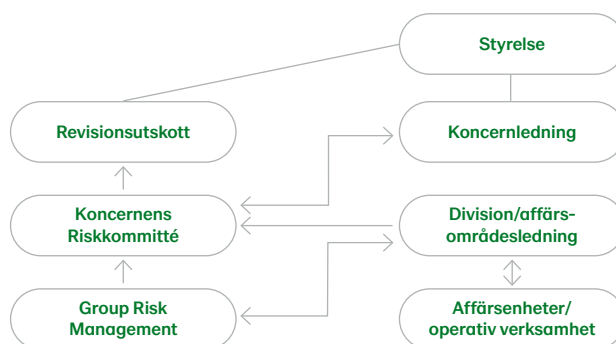
Riskhanteringsprocess

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 koncernövergripande Enterprise Risk Management-process med alla affärsenheter. Arbetet sker i workshops med respektive ledningsgrupp och funktionerna Group Risk Management, Group Compliance, Hållbar utveckling, Hälsa och Säkerhet, Informations- och IT-säkerhet samt Internrevision.

Verksamhetens risker identifieras och värderas utifrån sannolikhet och effekten på resultat, rykte och människor.

Koncernens risker aggregeras och de mest betydande riskerna behandlas i riskkommittén, koncernledningen och styrelsen och följs upp löpande. Respektive verksamhets riskåtgärder säkerställs av affärsansvariga.



A Väder- och klimatrisker

Riskenivå ● Medel sannolikhet ● Extrem påverkan

Klimatförändringar med mer extrema väderförhållanden som torka, kraftig nederbörd och ökat tryck från skadegörare, påverkar odlingsförhållanden och lönsamheten i spannmålsvärdekedjan. Väder kan påverka enskilda säsonger och ge obalans i tillgång och efterfrågan.

Hantering: Utveckling av odlingstekniker, sortförädling och anpassning till klimatförändringar. Beredskap för spannmålshandel och ökad torkkapacitet, produktionsstörningar och för leveransstörningar av känsliga råvaror.

B Regulatoriska förändringar

Riskenivå ● Hög sannolikhet ● Hög påverkan

Lagar, regelverk och styrmedel för lantbruket kan påverka produktion och lönsamhet. EUs hittills negativa syn på grödbaserade biodrivmedel utgör en risk vad gäller nya regelverk. Förändrade lagar och regelverk kan medföra begränsningar eller högre krav på Lantmännens verksamheter som delvis är tillståndspliktiga. Oförutsägarheter kring Brexit utgör en risk för Lantmännens verksamheter kopplade till Storbritannien.

Hantering: Respektive division och affär bevakar ändringar och anpassar sin verksamhet, till exempel har Unibake drivit ett förberedande projekt inför Brexit.

C Prisrelation i etanolproduktionen

Riskenivå ● Hög sannolikhet ● Hög påverkan

Rörelseresultatet i etanolfabriken i Norrköping beror i hög grad på relationen mellan priser på spannmål, foder och etanol samt politiska beslut som EU:s tullregler.

Hantering: Prissäkring sker av spannmål, etanol och foder för Lantmännen Agroetanols produktion och försäljning. Möjligheten att prissäkra etanol varierar men har förbättrats genom ökad likviditet på terminsmarknaden. Utvecklingsarbete pågår i etanolaffären för att bredda råvarubasen och produktutbudet för att minska beroendet av prisrelationen mellan etanol och spannmål.

D Konsekvenser av pandemi

Riskenivå ● Medel sannolikhet ● Hög påverkan

Coronapandemin innebär många utmaningar på kort sikt för affärerna, och livsmedelsdivisionen är den mest påverkade affären. På lång sikt kan konsumentbeteenden och efterfrågan förändras.

Hantering: Lantmännen har haft tidiga och konsekventa åtgärder vilka har gett resultat för att skydda medarbetare, skydda affärer och ta samhällsansvar. Lantmännen arbetar proaktivt med övervakning och krishantering, liksom arbete för att säkra råvarutillgång, kundleveranser och kundkrediter.

E Cybersäkerhet och IT-drift

Riskenivå ● Medel sannolikhet ● Hög påverkan

Trenden med en ökad cyberbrottslighet är tydlig. Incitamenten är ofta finansiella vilket innebär att välmående företag är intressanta mål för angrepp.

Hantering: Lantmännen prioriterar arbetet med cybersäkerhet. All information klassificeras för val av skyddsåtgärder för information i IT-system och processer. Alla anställda utbildas kontinuerligt i hur information hanteras på ett säkert sätt.

F Brand och egendomsskador, inkl hot och sabotage

Riskenivå ● 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.

Hantering: Skadeförebyggande arbete genom inspektioner. Adekvata försäkringar för operativa risker som delvis kanaliseras via koncernens eget försäkringsbolag Dirual Försäkrings AB, vilket minskar kostnaden för premier.

G Affärsetiska risker

Riskenivå ● Medel sannolikhet ● Hög påverkan

Lantmännen verkar i länder och branscher med varierande exponering för korruption och konkurrensrättslig problematik.

Hantering: 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.

H Konjunktur

Riskenivå ● Medel sannolikhet ● Medel påverkan

Verksamheterna kan påverkas av förändringar i konjunktur, efterfrågan eller konkurrenskraft. Priskonkurrensen är stark. En konjunkturförändring påverkar även kunders köpkraft och köpmönster.

Hantering: Lantmännen övervakar konjunkturläget och anpassar kostnadsläget därefter. Åtgärdsplaner finns för större förändringar i efterfrågan. Vi hanterar priskonkurrens genom att arbeta med pris, mix och innovation samt genom varumärkesbyggande.

I Arbetsmiljö och säkerhet

Riskenivå ● Medel sannolikhet ● Medel påverkan

Vissa verksamheter innefattar farliga arbetsmiljöer och arbetsmoment som utgör fara eller risker för hälsan.

Hantering: Systematik, rapportering och uppföljning på området. Arbetsmiljöutbildning är obligatorisk för alla våra ledare.

J Varumärkes- och anseenderisk

Riskenivå ● 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 konkurrensen inom hållbarhets- och ansvarspositionen ökar kraftigt.

Hantering: Lantmännen ställer krav på egen produktion, råvaror, leverantörer, produkter och tjänster samt arbetar med intressentdialoger och transparent redovisning.

K Energi- och råvarupriser

Riskenivå ● Hög sannolikhet ● Medel påverkan

Lantmännens konsumtion av el och gas påverkas av den volatila prisutvecklingen. Råvaror är en betydande del av Lantmännens kostnader. Prisfluktuationerna bedöms öka av stor efterfrågan på råvaror och begränsad möjlighet att utöka markanvändningen för odling globalt samt större osäkerhet i skördeutfall på grund av klimatförändringar.

Hantering: Riskpolicy och råvarusäkringar enligt gällande regelverk och policyer. Prissänkning av el och gas genom aktiv förvaltning i terminsmarknaderna för att över tid få lägsta möjliga pris och öka förutsägbarheten.

L Kvalitet och produktsäkerhet

Riskenivå ● Låg 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.

Hantering: Arbetet drivs och utvecklas av respektive koncernbolag med uppföljning på koncernnivå. Annan hantering är löpande utveckling av krav och uppföljning av kvaliteter och volymer, efterlevnad av standarder för livsmedelssäkerhet, kontraktsodling, utbildning, även tredjepartrevision. Lantmännens produkter förses med tydlig information. Organisation och rutiner finns på plats för återkallelser, liksom försäkringar.

M Kund- och konsumenttrender samt priskonkurrens

Riskenivå ● Låg sannolikhet ● Hög påverkan

Marknaden påverkas av omvärldstrender och konkurrentaktiviteter, och kraven ökar på utvecklingstakt, innehållshöjd och investeringsnivåer, i synnerhet vad gäller ansvar och hållbarhet.

Hantering: Lantmännen identifierar marknadens krav och kundernas önskemål och utvecklar relevanta tjänster och produkter inklusive e-handel.

N Attrahera, utveckla och behålla nyckelkompetens

Riskenivå ● Medel sannolikhet ● Medel påverkan

Brist på ledarskap och kompetens kan leda till att Lantmännen inte kan genomföra strategier, utveckla affärer och nå uppsatta affärsmål.

Hantering: Lantmännen driver ett systematiskt och strategiskt arbete med fokus på ledar- och kompetensförsörjning för att stärka arbetsgivarvarumärket.

O Hållbarhetsrisker i leverantörskedjan

Riskenivå ● Medel sannolikhet ● Medel påverkan

Lantmännen har leverantörer i, och köper vissa råvaror från, länder och branscher med hög risk från ett hållbarhetsperspektiv, till exempel mänskliga rättigheter och biologisk mångfald.

Hantering: I leverantörsuppförandekoden tydliggörs krav och processen för att godkänna leverantörer. För högriskråvaror som soja och palmolja finns program som hanterar risk och säkerställer ansvar.

P Politiska, inkl. geopolitiska, risker

Riskenivå ● Medel sannolikhet ● Medel påverkan

Oförutsägbare kring Brexit utgör en risk för verksamheter kopplade till Storbritannien. Politisk instabilitet i EU och Östeuropa samt ny EU-kommission och Europaparlament kan påverka förutsättningarna. Global instabilitet vad gäller handel och handelsavtal samt USAs agerande påverkar handeln med jordbruksprodukter. EU och det sydamerikanska handelsblocket Mercosur har antagit ett utkast till handelsavtal som kan leda till ökad import av billiga jordbruksprodukter till EU.

Hantering: Utvecklingen följs och analyseras löpande för att anpassa verksamheten efter ändrade förutsättningar.

Q Efterlevnad miljölagstiftning

Riskenivå ● Medel sannolikhet ● Medel påverkan

Lantmännen bedriver tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet i enligt miljöbalken i Sverige och nationell lagstiftning i övriga länder. Förändrad omgivande verksamhet kan medföra begränsningar eller högre krav på Lantmännens verksamhet. Utökad produktion eller förändrad produktionsinriktning kan påverka tillstånd.

Hantering: Uppföljning och rapportering till myndigheter. Aktivt arbete med kemikaliehantering. Miljöinspektioner och kartläggning av industrimark för behov av efterbehandling.

R Valutarisk

Riskenivå ● Medel sannolikhet ● Medel påverkan

Genom valutakursförändringar påverkas Lantmännens resultat, egna kapital och konkurrenssituation. Betalningsflöden och avtal i olika valutor skapar valutarisker.

Hantering: Lantmännens valutarisker hanteras centralt för att minimera valutakurseffekterna genom att utnyttja inkommande valuta till betalningar i samma valuta. Förväntade flöden säkras genom finansiella instrument enligt riktlinjerna i Lantmännens finanspolicy.

S Kredit- och motpartsrisk

Riskenivå ● Låg sannolikhet ● Låg påverkan

Lantmännens finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisker gentemot finansiella och kommersiella motparter.

Hantering: 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.

T Refinansierings-/likviditetsrisk

Riskenivå ● 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.

Hantering: Refinansieringsrisken begränsas genom spridning av motparter och förfalloprofiler på räntebärande skulder. I finanspolicyn regleras likviditetsrisken genom att garanterade outnyttjade kreditfaciliteter och likvida medel ska överstiga 1 500 MSEK.

U Ränterisk

Riskenivå ● Låg sannolikhet ● Låg påverkan

Förändringar i marknadsräntan kan ge negativ påverkan på resultat och kassaflöden. Genomslaget i räntenettet beror på lånens räntebindningstid.

Hantering: Lantmännen upptar i huvudsak lån med kort räntebindning och lång kapitalbindning. För att förlänga räntebindningen kan Lantmännen ingå ränteswapavtal samt förlänga räntebindningen på befintliga lån.

Koncernens Tioårsöversikt

Resultaträkningar i sammandrag

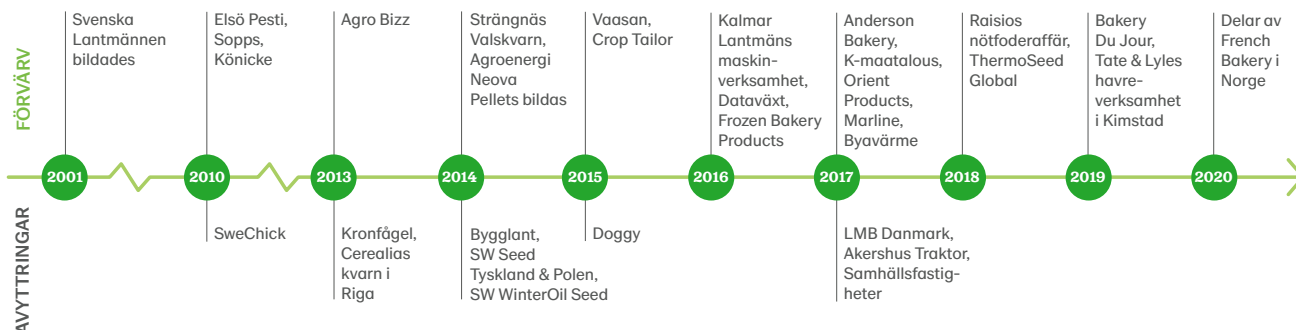
MSEK	2020	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾
Nettoomsättning	45 990	48 523	43 962	39 686	37 244	35 660	32 666	33 802	36 526	37 896
Resultat före avskrivningar	4 274	4 046	2 806	2 919	2 771	2 573	2 556	2 193	1 698	2 570
Av- och nedskrivningar	-2 051	-2 063	-1 363	-1 242	-1 165	-1 222	-1 103	-2 104	-1 185	-1 366
Rörelseresultat	2 223	1 983	1 443	1 677	1 606	1 351	1 453	89	513	1 204
Finansiella intäkter och kostnader	-182	-210	-193	-156	-149	-105	-111	-4	-182	-337
Resultat efter finansiella poster	2 041	1 773	1 250	1 521	1 457	1 246	1 342	85	331	867
Skatt, minoritet	-244	-222	-68	-216	-183	-156	-117	15	-91	-147
Årets resultat	1 797	1 551	1 182	1 305	1 274	1 090	1 225	100	240	720

Balansräkningar i sammandrag

MSEK	2020	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾
Materiella anläggningstillgångar	13 288	13 927	10 673	10 030	9 098	7 699	7 178	7 337	8 928	9 258
Goodwill	5 461	5 724	5 350	5 238	4 611	4 424	2 915	2 594	2 554	2 640
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3 370	3 620	3 451	3 327	2 980	2 782	752	814	875	767
Övriga anläggningstillgångar	3 496	3 499	3 233	3 204	2 825	2 780	2 762	2 542	2 151	2 069
Summa anläggningstillgångar	25 615	26 770	22 707	21 799	19 514	17 685	13 607	13 287	14 508	14 734
Varulager	6 077	6 561	6 943	5 948	5 270	5 545	5 379	5 249	5 946	5 506
Övriga omsättningstillgångar	6 224	6 680	6 725	5 866	5 933	5 599	5 087	5 170	5 561	5 642
Likvida medel	1 415	1 183	720	927	1 773	1 252	3 058	2 295	352	739
Summa omsättningstillgångar	13 716	14 424	14 388	12 741	12 976	12 396	13 524	12 714	11 859	11 887
Summa tillgångar	39 331	41 194	37 095	34 540	32 490	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	17 901	17 411	15 935	14 859	13 795	12 660	11 859	11 016	10 899	10 906
Eget kapital, minoritetens andel	105	94	92	89	88	21	17	28	33	36
Summa eget kapital	18 006	17 505	16 027	14 948	13 883	12 681	11 876	11 044	10 932	10 942
Långfristiga skulder	7 029	7 190	7 005	5 983	6 219	6 135	3 598	4 939	5 919	5 360
Kortfristiga skulder	14 296	16 499	14 063	13 609	12 388	11 265	11 657	10 018	9 516	10 319
Summa eget kapital och skulder	39 331	41 194	37 095	34 540	32 490	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621
Nettolåneskuld	7 761	10 165	8 719	7 274	6 289	6 476	3 674	4 963	7 506	7 186
Återbäring och efterlikvid ^{2) 3)}	305	208	156	245	231	188	135	129	120	110
Extra vinstutdelning	-	-	-	133	-	-	-	-	-	-
Insatsutdelning och insatsemission ³⁾	597	525	463	322	277	243	328	171	168	230

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



Koncernens Tioårsöversikt

Nyckeltal	2020	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾
Rörelsemarginal, %	4,8	4,1	3,3	4,2	4,3	3,8	4,4	0,3	1,4	3,2
Kapitalomsättningshastighet, ggr	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8	2,1	2,0	2,0	2,1
Avkastning på eget kapital, %	10,2	9,1	7,6	9,0	9,6	8,9	10,6	0,9	2,2	6,7
Avkastning på operativt kapital, %	8,1	6,8	6,0	7,8	8,0	7,5	9,1	0,5	2,8	6,5
Soliditet, %	45,8	42,5	43,2	43,3	42,7	42,2	43,8	42,5	41,5	41,1
Net debt/EBITDA enligt bankdefinition	1,60	2,25	3,25	2,70	2,53	2,85	2,02	2,62	4,31	
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,4	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,4	0,7	0,7
Medelantal anställda	10 017	10 250	9 940	9 850	9 880	8 911	8 311	9 133	10 249	10 296

Exkl. jämförelsestörande poster	2020	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾
Rörelseresultat, MSEK	2 223	2 087	1 580	1 708	1 697	1 351	851	805	747	1 063
Rörelsemarginal, %	4,8	4,3	3,6	4,3	4,6	3,8	2,6	2,4	2,0	2,8
Resultat efter finansiella poster, MSEK	2 041	1 877	1 387	1 552	1 548	1 246	740	683	565	841
Årets resultat, MSEK	1 797	1 652	1 289	1 353	1 457	1 066	595	494	457	634
Avkastning på eget kapital, %	10,2	9,7	8,2	9,4	11,0	8,7	5,1	4,4	4,2	5,9
Avkastning på operativt kapital, %	8,1	7,2	6,6	7,9	8,4	7,5	5,3	4,7	4,1	5,7

Kassaflödesanalys i sammandrag

MSEK	2020	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾	2011 ¹⁾
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	3 811	3 637	2 268	2 453	2 571	2 159	1 362	1 570	1 358	1 655
Kassaflöde från den löpande verksamheten	4 503	4 226	1 023	2 398	3 136	2 167	1 767	2 294	983	1 015
Kassaflöde från investering och försäljning i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto	-1 608	-1 929	-1 626	-2 274	-1 884	-811	-697	-862	-1 163	-160
Operativt kassaflöde	2 895	2 297	-603	124	1 252	1 356	1 070	1 432	-180	855
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter, netto ²⁾	-54	-473	-333	-852	-357	-4 154	1 065	1 196	0	0
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	2 803	1 837	-824	-703	826	-2 674	2 077	2 450	-222	876
Årets kassaflöde	254	454	-219	-852	489	-1 775	778	1 943	-379	-128
Likvida medel vid årets slut	1 415	1 183	720	927	1 773	1 252	3 058	2 295	352	739

¹⁾ Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing.

²⁾ 2020 bland annat förvärv av en bageriverksamhet i Norge.

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-maatous, 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 växtfördling 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 Dzirnarnieks.

Så läser du Resultaträkningen

Resultaträkningen sammanfattar ekonomin för året som har gått och visar alla intäkter och alla kostnader från verksamheten som bidragit till årets resultat.

Omsättningen

Enkelt uttryckt hittar du här företagets totala försäljning.

Kostnader

Här visas kostnader för att tillverka och sälja varorna och tjänsterna.

Rörelseresultatet

Detta visar om försäljningen går med vinst.

Finansiella poster

Kostnader eller intäkter för lån, placeringar, aktier, värdepapper, räntebärande papper osv.

Resultatet

Detta kallas också för nettoresultat och visar resultatet efter skatt.

Rapporten över totalresultatet utgår från årets resultat i resultaträkningen. 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 ägarna.

Summa totalresultat

Totalresultatet innefattar både resultatet från årets verksamhet och från omvärderingarna. Beloppet ökar eller minskar det egna kapitalet i koncernen.

Koncernens resultaträkning

MSEK	2020	2019
Nettoomsättning	45 990	48 523
Övriga rörelseintäkter	429	482
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete	-488	-207
Råvaror och förnödenheter	-14 392	-14 298
Handelsvaror	-14 342	-16 734
Personalkostnader	-6 362	-6 573
Avskrivningar och nedskrivningar	-2 051	-2 063
Övriga rörelsekostnader	-6 713	-7 113
Andel av resultat i företag redovisade enl. kapitalandelsmetoden	152	-34
Rörelseresultat	2 223	1 983
Finansiella intäkter	109	112
Finansiella kostnader	-291	-322
Resultat efter finansiella poster	2 041	1 773
Skatt	-244	-222
Årets resultat	1 797	1 551
Årets resultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 788	1 545
Innehav utan bestämmande inflytande	9	6

Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	2020	2019
Årets resultat	1 797	1 551
Övrigt totalresultat		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner, netto före skatt	87	-298
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat, netto före skatt	-98	121
Skatt hänförlig till poster som inte kommer att omklassificeras	-13	53
Summa	-24	-124
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Kassaflödessäkringar, netto före skatt	-12	-60
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-795	317
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt	73	-31
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras	-12	9
Summa	-746	235
<i>Andel i övrigt totalresultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden</i>		
Poster som kommer att omklassificeras till resultatet	-104	30
Summa	-104	30
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-874	141
Summa totalresultat	923	1 692
Summa totalresultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	914	1 686
Innehav utan bestämmande inflytande	9	6

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 personalens kompetens. Bland anläggningstillgångar hittar vi även värdet på vår andel av eget kapital i joint ventures och intresseföretag, dvs. i huvudsak företag som ägs till mellan 20 och 50 procent under Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden.

Omsättningstillgångar

Omsättningstillgångar är tillgångar som är avsedda att omsättas i verksamheten, antingen genom försäljning eller förbrukning. Det är alltså de värden som finns i ett företag och som förbrukas på kort tid och som enkelt kan växlas in mot reda pengar. Här hittar vi värdet på de varor som fortfarande finns i lager och de fordringar vi har på våra kunder för produkter och tjänster som vi sålt till dem och ännu inte hunnit få betalt för. Bland omsättningstillgångarna redovisas även de likvida medel, dvs. främst de banktillgodoavanden, 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.

Innehav utan bestämmande inflytande kallas även minoritetsandelar. Minoritetsandelar är den andel av eget kapital i dotterföretag som inte ägs direkt eller indirekt av moderföretaget.

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	2020 31 dec	2019 31 dec
TILLGÅNGAR		
Anläggningstillgångar		
Materiella anläggningstillgångar	12 601	13 297
Förvaltningsfastigheter	687	630
Goodwill	5 461	5 724
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3 370	3 620
Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden	2 517	2 490
Finansiella anläggningstillgångar	538	620
Uppskjutna skattefordringar	275	252
Övriga anläggningstillgångar	166	137
Summa anläggningstillgångar	25 615	26 770
Omsättningstillgångar		
Varulager	6 077	6 561
Kundfordringar och övriga rörelsetillgångar	5 967	6 488
Kortfristiga räntebärande tillgångar	173	123
Aktuella skattefordringar	84	69
Likvida medel	1 415	1 183
Summa omsättningstillgångar	13 716	14 424
SUMMA TILLGÅNGAR	39 331	41 194
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
MSEK		
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital		
Insatskapital	3 228	2 959
Övrigt tillskjutet kapital	3 110	3 110
Reserver	-124	819
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat	11 687	10 523
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	17 901	17 411
Innehav utan bestämmande inflytande	105	94
Summa eget kapital	18 006	17 505
Långfristiga skulder		
Långfristiga räntebärande skulder	5 034	5 263
Avsättningar för pensioner	897	942
Uppskjutna skatteskulder	807	720
Övriga långfristiga avsättningar	264	251
Övriga långfristiga skulder	27	14
Summa långfristiga skulder	7 029	7 190
Kortfristiga skulder		
Kortfristiga räntebärande skulder	3 956	5 886
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	9 375	9 714
Aktuella skatteskulder	185	149
Kortfristiga avsättningar	780	750
Summa kortfristiga skulder	14 296	16 499
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	39 331	41 194

¹⁾ Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing.

Så läser du **Kassaflödesanalysen**

Kassaflödesanalysen innehåller uppgifter om koncernens finansiella flöden, det vill säga företagets inbetalningar och utbetalningar. Kassaflödesanalysen delas in i tre delar.

Löpande verksamhet

Löpande verksamhet är årets resultat (enligt resultaträkningen) justerat för poster som inte är in- eller utbetalningar utan bokföringsmässiga kostnader. Exempelvis innebär avskrivningar och realisationsförluster lägre resultat men är ingen utbetalning. Man drar även av under året betalda finansiella poster och betald inkomstskatt. Justeringar görs även för förändringar i varulager, rörelsefordringar (främst kundfordringar) och rörelseskulder (främst leverantörsskulder).

Investeringsverksamhet

Investeringsverksamheten visar utbetalningar till olika investeringar och inbetalningar från försäljningar av verksamheter, anläggningstillgångar eller finansiella placeringar. Skillnaden mot resultaträkningen är att hela årets utbetalningar för en investering syns. I resultaträkningen är till exempel köp av ett företag ingen kostnad, och för en anläggning delar man upp kostnaden, genom avskrivning, fördelat på det antal år man räknar med att använda den.

Finansieringsverksamhet

Finansieringsverksamheter visar hur man har finansierat verksamheten och investeringarna om kassaflödet från årets löpande verksamhet inte är tillräcklig. Det visar även utbetalningar till de som finansierat verksamheten, till exempel utdelning till ägare eller amortering av lån.

Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	2020	2019
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Rörelseresultat	2 223	1 983
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	1 939	2 037
	4 162	4 020
Betalda finansiella poster, netto	-177	-210
Betald skatt	-174	-173
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	3 811	3 637
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Förändring av varulager	412	468
Förändring av rörelsefordringar	303	68
Förändring av rörelseskulder	-23	53
	692	589
Kassaflöde från den löpande verksamheten	4 503	4 226
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter (inklusive kapitaltillskott)	-54	-669
Avyttringar av verksamheter	0	196
Investering i materiella anläggningstillgångar	-1 690	-2 086
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-105	-115
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	187	272
Förändring av finansiella placeringar	-38	13
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-1 700	-2 389
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	2 803	1 837
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Förändring av räntebärande skulder inklusive pensionsavsättningar	-2 079	-1 054
Inbetalt insatskapital	132	114
Återbetald insatskapital	-151	-69
Utbetald utdelning	-451	-374
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-2 549	-1 383
Årets kassaflöde	254	454
Likvida medel vid årets början	1 183	720
Kursdifferens i likvida medel	-22	9
Likvida medel vid årets slut	1 415	1 183

MSEK	2020	2019
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	2 051	2 063
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	-110	92
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-12	-130
Övriga ej likvidpåverkande poster	10	12
Summa	1 939	2 037

Ordlista

För beskrivning av finansiella nyckeltal, se ➔ sid 138

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 livsmed- elssäkerhet.

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.

Fånggröda • Fång- och mellangrödor håller marken bevuxen mellan de odlade grödorna. De bidrar på så vis till att öka kol- inlagringen i marken och ta hand om eventuellt överskottskväve från odlingen.

Förädlingsvärde • Rörelseresultat före avskrivningar och nedskrivningar (EBITDA) plus personalkostnader.

Genomisk selektion • Ny växtförädlings teknik 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 antikorrup tion.

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.

Skjutkraftstest • Grobarheten på utsädet testas i riktig jord under mer verkliga förhållanden än traditionella tester. På så sätt kan svagare partier väljas bort.

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.

Zoonos • Sjukdomar eller infektioner som kan spridas mellan djur och människor, kan orsakas av virus, bakterier, svampar och parasiter.



Kontakter

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
Vd och koncernchef: Per Olof Nyman

Division Lantbruk

205 03 Malmö
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se
Chef: Elisabeth Ringdahl

Lantmännen Lantbruk

Besöksadress: von Troils väg 1
Postadress: 205 03 Malmö
Tel: 010-556 56 00
lantmannenlantbrukmaskin.se

Lantmännen Maskin

Besöksadress: Bjurögatan 26
Postadress: Box 174
201 21 Malmö
Tel: 0771-38 64 00
lantmannenlantbrukmaskin.se

Lantmännen Kraftt

Besöksadress: von Troils väg 1
Postadress: 205 03 Malmö
Tel: 010-556 55 70
kraftthastfoder.se

FINLAND

Lantmännen Agro

Vanha porvoontie 245
FI-01380 Vantaa
Tel: +358 207-708 800
lantmannenagro.fi

DANMARK

Lantmännen Agro

Lindholm Havnevej
DK-275800 Nyborg
Tel: +45 70 20 49 03
lantmannenagro.dk

NEDERLÄNDERNA

Lantmännen Seed

Besöksadress: von Troils väg 1
Postadress: 205 03 Malmö
Tel: 010-556 56 00
lantmannenseed.com

Finansiell information

Ekonomi- och finansdirektör:
Christian Johansson

Division Energi

Besöksadress: S:t Göransgatan 160 A
Postadress: Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se
Chef: Magnus Kagevik

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
lantmannenreppa.se

Ägarrelationer

Medlemschef:
Anna Carlström
anna.carlstrom@lantmannen.com
Fr.o.m juni 2021: Jesper Broberg
jesper.broberg@lantmannen.com

Division Livsmedel

Besöksadress: S:t Göransgatan 160 A
Postadress: Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se
Chef: Per Olof Nyman

Lantmännen Unibake

Kay Fiskers Plads 9, 2
DK-2300 Köpenhamn S
Tel: +45 762 850 00
lantmannen-unibake.com

Lantmännen Cerealía

Besöksadress: S:t Göransgatan 160 A
Postadress: Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 22 00
lantmannencerealía.se

Presskontakt

press@lantmannen.com
010-556 88 00

Affärsområde Swecon

Besöksadress: S:t Göransgatan 160 A
Postadress: Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se
Chef: Niklas Lindberg

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
Chef: Joachim Haas

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 fabriksgrinden (vida.se).
Pappret är klimatkompenserat för fossila utsläpp från produktion och transport.



KLIMATKOMPENSERAT PAPPER
www.antis.se



”

**Lantmännen förädlar
åkermarkens resurser
på ett ansvarsfullt sätt
från jord till bord**





**Tillsammans
tar vi ansvar
från jord till bord**