

Vi skapar ett livskraftigt lantbruk



**Lantmännens Årsredovisning
med Hållbarhetsredovisning 2016**


Lantmännen

Innehåll

Om Lantmännen

| | |
|---|----|
| Lantmännen 2016 | 2 |
| Lantmännens struktur och affärer | 5 |
| Lantmännens verksamhet | 6 |
| Lantmännens årsöverblick | 8 |
| Händelser i korthet | 10 |
| Ordförande har ordet | 12 |
| Vd har ordet | 14 |
| Bondeägt och bondestyrt | 16 |
| Utdelningen gör skillnad | 17 |
| Strategi 2020 – Lantmännens koncernstrategi | 19 |
| Kundkraven på varumärken ökar | 21 |
| Marknad och megatrender | 22 |
| Mål och målföljning | 24 |
| Vårt ansvar från jord till bord | 26 |
| Väsentlighetsanalys | 27 |
| Hållbar affärsutveckling med lönsamma mervärden | 28 |
| Nästa kliv i klimatarbetet | 30 |
| Aktiv dialog och påverkansarbete | 31 |
| Våra medarbetare | 32 |

Våra divisioner och affärer

| | |
|---|----|
| Division Lantbruk | 34 |
| Division Maskin | 39 |
| Division Energi | 45 |
| Division Livsmedel | 49 |
| Lantmännen Fastigheter | 56 |
| Lantmännens internationella delägarskap | 58 |

Årsredovisning

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Innehållsförteckning | 62 |
| Förvaltningsberättelse | 63 |
| Noter | 88 |
| Revisionsberättelse | 132 |
| Beskrivning av finansiella nyckeltal | 135 |

Föreningsstyrningsrapport

| | |
|--|-----|
| Föreningsstyrningsrapport | 137 |
| Lantmännens organisations- och rapporteringsstruktur | 142 |
| Styrelsens rapport om intern kontroll avseende finansiell rapportering | 143 |
| Styrelse och revisorer | 144 |
| Koncernledning | 146 |

Fakta, finansiell översikt och GRI

| | |
|---------------------------------|-----|
| Risikfakta | 148 |
| Koncernens finansiella översikt | 152 |
| Koncernens nyckeltal | 153 |
| Så läser du resultaträkningen | 154 |
| Så läser du balansräkningen | 155 |
| Så läser du kassaflödesanalysen | 156 |
| Hållbarhetsfakta | 157 |
| Om hållbarhetsredovisningen | 158 |
| Ordlista | 160 |
| Adresser | 161 |



Lantmännens föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Hilton Stockholm Slussen, Guldgränd 8, Stockholm, torsdag den 4 maj 2017.

Finansiell rapportering

Delårsrapport Tertial 1 2 juni 2017
Delårsrapport Tertial 2 5 oktober 2017



Lyssna på oss!

Du kan även lyssna på utvalda delar av Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning på datorn eller i mobilen. Läs mer på lantmannen.com/lyssna2016

Hållbarhetsredovisning

Lantmännen redovisar enligt Global Reporting Initiatives riktlinjer för hållbarhetsredovisning, GRI G4. Läs mer på lantmannen.com/gri

Distribution och beställning

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


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

Lantmännens delårsrapporter finns på svenska och engelska och kan laddas ned från lantmannen.com/finansiellinformation

Samtliga rapporter finns på svenska och engelska.

Tips och synpunkter på årsredovisningen

Skicka dina synpunkter och eventuella kommentarer på årsredovisningen till therese.schwarz@lantmannen.com



Lantmännen förädlar åkermarkens resurser på ett innovativt och ansvarsfullt sätt. I hela värdekedjan från jord till bord arbetar vi för att ta ansvar för verksamhetens påverkan på människor, djur och miljö, och för att fortsätta utveckla affärer som bidrar till en lönsam hållbar utveckling.

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

Lantmännen 2016

Nettoomsättningen för koncernen uppgick till 37 244 MSEK (35 660), en ökning med 4 procent. Justerat för förvärvade och avyttrade verksamheter var omsättningen 1 procent högre. Valutaeffekter hade marginell påverkan på årets nettoomsättning.

Rörelseresultatet uppgick till 1 606 MSEK (1 351) och justerat för jämförelsestörande poster till 1 697 MSEK (1 351).

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 1 457 MSEK (1 246), och justerat för poster av jämförelsestörande karaktär till 1 548 MSEK (1 246).

Årets resultat efter skatt uppgick till 1 274 MSEK (1 090).

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick under året till 3 136 MSEK (2 167). Kassaflöde från investeringsverksamheten uppgick till -2 310 MSEK (-4 841). Investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 2 333 MSEK (1 256). Totalt kassaflöde inklusive finansieringsverksamheten uppgick till 489 MSEK (-1 775).

Utdelning Styrelsen har beslutat att höja återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige med 0,5 procent, till 2,5 procent (2,0). Styrelsen har också beslutat att lämna 0,5 procent (0,5) i återbäring på medlemmarnas inköp från division Maskins svenska verksamhet. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 232 MSEK (188).

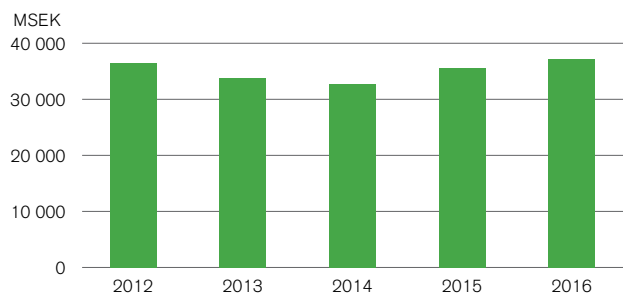
Styrelsen föreslår att stämman beslutar om insatsutdelning med 9 SEK per 100 SEK insatskapital eller 9 procent (9), totalt 207 MSEK (193) samt insatsemission med 70 MSEK (50). Sammantaget uppgår föreslagen insatsutdelning och insatsemission till 12 procent (11) av föreningens insatskapital. Total utdelning till ägarna förväntas därmed uppgå till 509 MSEK (431). Styrelsen föreslår även att stämman beslutar om utdelning på förlagsandelar med 7,25 procent (6,5), totalt 18 MSEK (16).

Alternativa nyckeltal

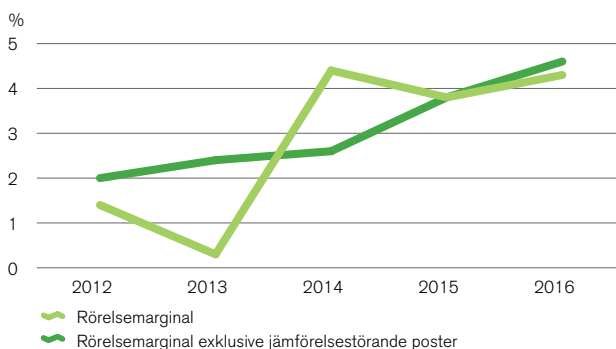
Lantmännen har infört de nya europeiska riktlinjerna från ESMA (European Securities and Markets Authority), avseende rapportering av alternativa nyckeltal. Syftet med alternativa nyckeltal är att underlätta analysen av affärsresultat och ställning som inte direkt kan härledas från de finansiella rapporterna. Definitioner och förklaringar till alternativa nyckeltal finns på [sid 135](#) under rubriken "Beskrivning av finansiella nyckeltal".



Nettoomsättning



Rörelsemarginal



” Vår starka position i hela värdekedjan från jord till bord innebär att Lantmännen kan skapa förutsättningar för ett konkurrens- och livskraftigt svenskt lantbruk!

| Lantmännens nyckeltal | 2016 | 2015 |
|---|--------|--------|
| Nettoomsättning, MSEK | 37 244 | 35 660 |
| Rörelseresultat, MSEK | 1 606 | 1 351 |
| Rörelsemarginal, % | 4,3 | 3,8 |
| Resultat efter finansiella poster, MSEK | 1 457 | 1 246 |
| Årets resultat, MSEK | 1 274 | 1 090 |
| Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK | 826 | -2 674 |
| Avkastning på eget kapital, % | 9,6 | 8,9 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 8,0 | 7,5 |
| Balansomslutning, MSEK | 32 490 | 30 081 |
| Soliditet, % | 42,7 | 42,2 |
| Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK | 2 333 | 1 256 |
| Nettolåneskuld, MSEK | 6 289 | 6 476 |
| Räntetäckningsgrad, gånger | 5,6 | 6,9 |
| Nett debt/EBITDA enligt bankdefinition | 2,53 | 2,85 |
| Antal medlemmar | 25 159 | 27 032 |
| Medelantal anställda | 9 880 | 8 911 |
| varav kvinnor, % | 30 | 27 |
| Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton | 273 | 239 |
| Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde | 32,8 | 31,6 |
| Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning | 7,3 | 6,7 |
| Total sjukfrånvaro, % | 4,8 | 4,4 |

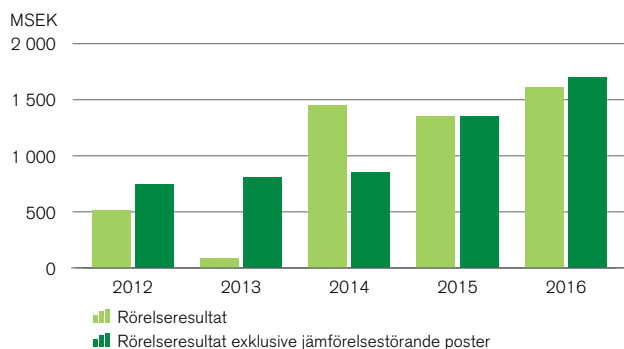
| Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster | 2016 | 2015 |
|--|-------|-------|
| Rörelseresultat, MSEK | 1 697 | 1 351 |
| Rörelsemarginal, % | 4,6 | 3,8 |
| Resultat efter finansiella poster, MSEK | 1 548 | 1 246 |
| Årets resultat, MSEK | 1 457 | 1 066 |
| Avkastning på eget kapital, % | 11,0 | 8,7 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 8,4 | 7,5 |

Beskrivning av finansiella nyckeltal ► se sid 135.

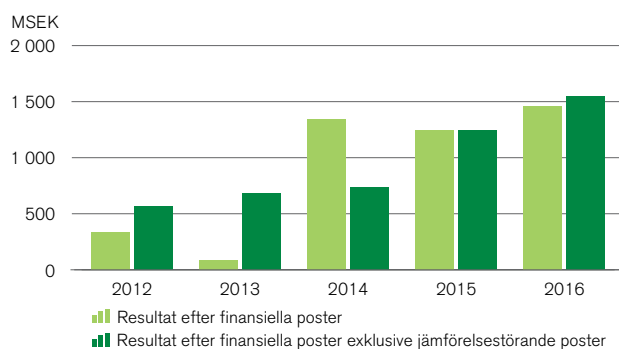


| Omsättning per marknad, MSEK | 2016 | 2015 |
|------------------------------|---------------|---------------|
| Sverige | 17 089 | 16 201 |
| Tyskland | 4 497 | 3 885 |
| Danmark | 3 392 | 3 373 |
| Norge | 2 975 | 3 035 |
| Finland | 1 998 | 1 565 |
| Storbritannien | 1 585 | 1 636 |
| Baltikum | 886 | 598 |
| Nederländerna | 884 | 1 055 |
| Spanien | 530 | 592 |
| Belgien | 450 | 439 |
| Frankrike | 430 | 569 |
| Polen | 390 | 427 |
| Ryssland | 329 | 299 |
| Schweiz | 158 | 308 |
| Övriga Europa | 595 | 528 |
| USA | 864 | 933 |
| Övriga världen | 192 | 217 |
| Summa | 37 244 | 35 660 |

Rörelseresultat



Resultat efter finansiella poster



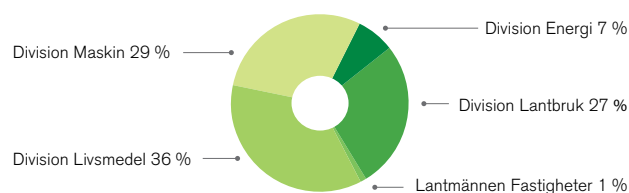


Lantmännens struktur och affärer

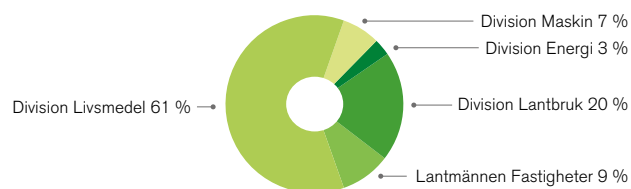
Lantmännen är ett lantbrukskooperativ och norra Europas ledande aktör inom lantbruk, maskin, bioenergi och livsmedel. Vi ägs av 25 000 svenska lantbrukare, har 10 000 anställda, med verksamheter i ett 20-tal länder och omsätter 37 miljarder kronor på årsbasis. Med basen i spannmål förädlar vi åkermarkens resurser för ett livskraftigt lantbruk. Några av våra mest kända varumärken inom livsmedel är AXA, Bonjour, Kungsvörnen, GoGreen, GooH!, FINN CRISP och Schulstad.

Vårt företag är grundat på kunskap och värderingar som har funnits i generationer hos våra ägare. Genom att vi har forskning, utveckling och verksamhet i hela värdekedjan så kan vi tillsammans ta ansvar från jord till bord.

Fördelning av koncernens omsättning 2016

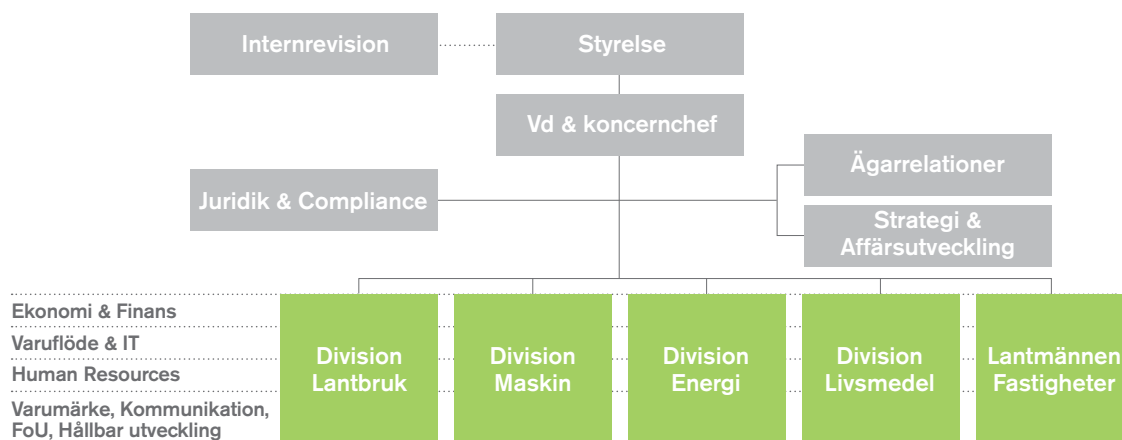


Fördelning av koncernens operativa kapital 2016

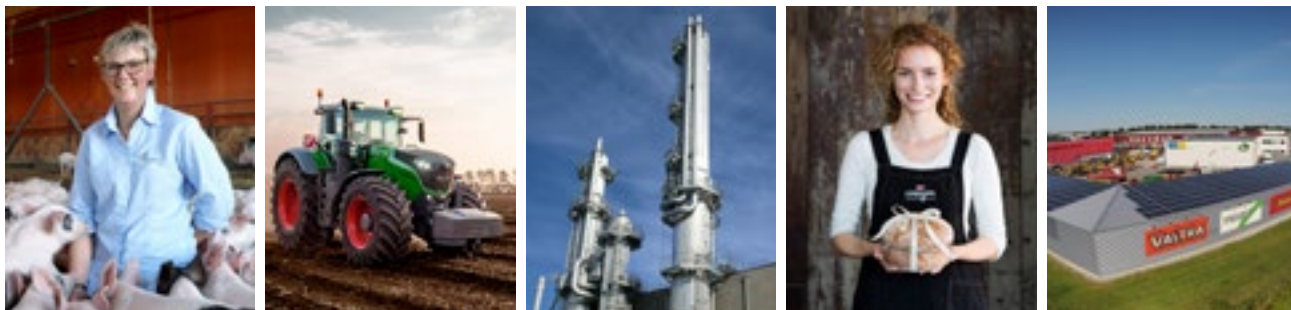


Organisation

Lantmännens verksamhet är uppdelad i fyra divisioner och en fastighetsverksamhet. Dessutom är Lantmännen delägare i flera internationella bolag. Koncernens gemensamma funktioner täcker in bland annat ekonomi & finans, varumärke och kommunikation, juridik, varuflöde och human resources.



Lantmännens verksamhet



Division Lantbruk ▶ sid 34

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och marknadsför produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Divisionen har sin bas i Sverige men är också verksam på den internationella marknaden. Division Lantbruk ansvarar för Lantmännens delägarskap i *HaGe Kiel*, *Scandagra Group* och *Scandagra Polska*. Under året förvärvades aktiemajoriteten i teknik- och tjänsteföretaget *Dataväxt*.



27 % av
koncernens
omsättning

Elisabeth Ringdahl
Chef division Lantbruk



Division Maskin ▶ sid 39

Division Maskin omfattar *Lantmännen Maskin*, *Swecon* och *Agro Oil*. Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner, redskap, reservdelar och service i Skandinavien. Swecon marknadsför och säljer Volvos anläggningsmaskiner i Sverige, Estland, Lettland, Litauen och Tyskland. Agro Oil marknadsför och säljer smörjmedel och kemiska underhållsprodukter i Sverige, Norge, Danmark och Estland under varumärket *Agrol*.



29 % av
koncernens
omsättning

Håkan Pettersson
Chef division Maskin



| Nyckeltal | 2016 | 2015 |
|---|--------|--------|
| Nettoomsättning, MSEK | 10 767 | 10 907 |
| Rörelseresultat, MSEK | 318 | 192 |
| Rörelsemarginal, % | 3,0 | 1,8 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 7,8 | 4,6 |
| Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK | 82 | 91 |
| Medelantal anställda | 766 | 818 |
| varav kvinnor, % | 30 | 29 |
| Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton | 62 | 63 |
| Total sjukfrånvaro, % | 3,3 | 3,1 |

Exkl. jämförelsestörande poster

| | | |
|------------------------------------|-----|-----|
| Rörelseresultat, MSEK | 318 | 237 |
| Rörelsemarginal, % | 3,0 | 2,2 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 7,8 | 5,7 |

| Nyckeltal | 2016 | 2015 |
|---|--------|--------|
| Nettoomsättning, MSEK | 11 343 | 10 323 |
| Rörelseresultat, MSEK | 316 | 255 |
| Rörelsemarginal, % | 2,8 | 2,5 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 17,8 | 14,0 |
| Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK | 324 | 328 |
| Medelantal anställda | 1 951 | 1 869 |
| varav kvinnor, % | 10 | 10 |
| Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton | 112 | - |
| Total sjukfrånvaro, % | 3,4 | 3,5 |

Exkl. jämförelsestörande poster

| | | |
|------------------------------------|------|------|
| Rörelseresultat, MSEK | 316 | 255 |
| Rörelsemarginal, % | 2,8 | 2,5 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 17,8 | 14,0 |

Division Energi ▶ sid 45

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergiprodukter och tillverkar och marknadsför hållbar etanol, proteinfoder, förnybar koldioxid, glukossirap, stärkelseprodukter, alkylatbensin, vodka och gluten. Divisionens affärsområden är *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Aspen* och *Lantmännen Reppe*. Division Energi ansvarar också för Lantmännens ägarintresse i det delägda bolaget *Scandbio*.



7 % av
koncernens
omsättning

Carl von Schantz
Chef division Energi



Division Livsmedel ▶ sid 49

Division Livsmedel utvecklar, förädlar och marknadsför bland annat mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, knäckebröd samt färdiga måltider. Basen för verksamheten är Östersjöområdet, divisionen är närvarande i ett tjugotal länder. Divisionens affärsområden är *Lantmännen Cereal* och *Lantmännen Unibake*. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Viking Malt*.



36 % av
koncernens
omsättning

Per Olof Nyman
Vd och koncernchef,
Chef division Livsmedel



Lantmännen Fastigheter ▶ sid 56

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



1 % av
koncernens
omsättning

Joachim Haas
Chef Lantmännen
Fastigheter



| Nyckeltal | 2016 | 2015 |
|---|-------|-------|
| Nettoomsättning, MSEK | 2 698 | 2 874 |
| Rörelseresultat, MSEK | 4 | 218 |
| Rörelsemarginal, % | 0,1 | 7,6 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 0,4 | 19,2 |
| Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK | 48 | 54 |
| Medelantal anställda | 234 | 228 |
| varav kvinnor, % | 26 | 25 |
| Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton | 20 | 22 |
| Total sjukfrånvaro, % | 2,2 | 2,2 |

Exkl. jämförelsestörande poster

| | | |
|------------------------------------|------|------|
| Rörelseresultat, MSEK | 304 | 218 |
| Rörelsemarginal, % | 11,3 | 7,6 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 31,4 | 19,2 |

| Nyckeltal | 2016 | 2015 |
|---|--------|--------|
| Nettoomsättning, MSEK | 14 048 | 13 073 |
| Rörelseresultat, MSEK | 1 058 | 692 |
| Rörelsemarginal, % | 7,5 | 5,3 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 8,4 | 6,7 |
| Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK | 1 439 | 473 |
| Medelantal anställda | 6 610 | 5 687 |
| varav kvinnor, % | 35 | 30 |
| Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton | 178 | 147 |
| Total sjukfrånvaro, % | 5,7 | 4,7 |

Exkl. jämförelsestörande poster

| | | |
|------------------------------------|-----|-----|
| Rörelseresultat, MSEK | 849 | 733 |
| Rörelsemarginal, % | 6,0 | 5,6 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 6,7 | 7,1 |

| Nyckeltal | 2016 | 2015 |
|---|------|------|
| Nettoomsättning, MSEK | 455 | 454 |
| Rörelseresultat, MSEK | 281 | 314 |
| Rörelsemarginal, % | - | - |
| Avkastning på operativt kapital, % | 16,2 | 20,1 |
| Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK | 383 | 299 |
| Medelantal anställda | 39 | 39 |
| varav kvinnor, % | 32 | 29 |
| Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton | 11 | - |
| Total sjukfrånvaro, % | 0,9 | 4,5 |

Exkl. försäljning av fastigheter

| | | |
|------------------------------------|------|------|
| Rörelseresultat, MSEK | 188 | 187 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 10,9 | 12,0 |

Lantmännens årsöverblick

Lantmännen står på en mycket stabil plattform, både operativt och finansiellt, vilket skapar en trygghet inför nya satsningar och möjligheter att fortsätta utveckla våra affärer på lång sikt.

Det goda resultatet för 2016 är ett tydligt kvitto på att Lantmännen har rätt strategi, stark kompetens samt engagerade medarbetare och ägare.

Per Olof Nyman
vd och koncernchef, Lantmännen

Bra kvalitet i årets skörd

2016 års totala svenska skörd av spannmål, oljeväxter och trindsäd blev större än både femårsgenomsnittet och Lantmännens skördeprognos i juli.

Det blev överlag en bra skördesäsong med jämna kvaliteter. Den höga kvaliteten ger ett bra utgångsläge för den svenska industrin och dess exportaffärer.



Världsunik nyhet i pastahyllan!

I februari 2016 lanserades en världsunik nyhet i pastahyllan, Kungsörns bönepasta som är gjord på 30 procent öländska bönor, vilket tillför protein och fibrer samtidigt som pastan behåller sin smidighet och smak. Bakom lanseringen står både utvecklingsteamet på Lantmännen och de lantbrukare som odlat bönorna.



Havre i fokus vid kinesiskt besök



I slutet av april besöktes Sverige och Lantmännen av en kinesisk delegation för att säkerställa svensk kontroll av livsmedelssäkerhet från jord till bord för havre. Syftet med besöket var att förbereda ett godkännande av havreexport från Sverige till Kina.

Export av spannmål och spannmålsprodukter är ett område som vi vill fortsätta att utveckla. Inom Lantmännen Cerealia har arbetet påbörjats med export av bearbetade havreprodukter till Kina, och under 2016 arbetade vi för att öka dessa volymer.

Lantmännen vidareutvecklar strategin för våra redan stora ekologiska affärer



Forskning och Utveckling

Lantmännen har en lång tradition av forskning och utveckling. Vi investerar i både egna och externa forskningsprojekt för att främja ny kunskap. Under 2016 investerade vi cirka 200 MSEK i olika forsknings- och innovationsprojekt, alltifrån produkt- och processutveckling till strategiska koncerngemensamma forskningsprojekt. Satsningarna görs framförallt inom spannmålets värdekedja från jord till bord.



Nytt foder för ekologisk grisproduktion

Lantmännens foderutveckling sker med målet att stärka det svenska lantbrukets konkurrenskraft. Lantmännens fodersortiment förnyas kontinuerligt för att följa forskningsframsteg, marknadens behov och önskemål. Lantmännen har flyttat fram sin position och lanserat ett nytt fodersortiment som ger ännu bättre förutsättningar för svensk ekologisk grisproduktion.



LM² samlar alla digitala tjänster i en portal

På Borgeby fältdagar lanserades "LM² – verktyget för jordens entreprenörer", vilket är en spännande satsning för att utveckla Lantmännens digitala erbjudande till svenska lantbrukare. Testpiloter använde under en period den nya portalen som öppnas för befintliga och nya kunder under första kvartalet 2017. Tjänsterna under portalen är även anpassade för olika mobila enheter.

Blå och rosa balar och traktorer ger stöd åt cancerforskning



Lantmännen och Trioplast följde upp 2015 års succé till stöd för bröstcancerforskning, och utökade initiativet till att även stödja forskning om prostatacancer. 2016 samlade vi in 227 880 SEK och Lantmännen Maskins initiativ med rosa traktorer genererade 110 000 SEK till Bröstcancerfonden. Dessutom stödjer Lantmännen tillsammans med traktortillverkaren Valtra också cancerforskningen.

Händelser i korthet



Per Olof Nyman, Bengt-Olov Gunnarson och Sven-Erik Bucht på föreningsstämman.



Vid Borgeby fältdagar 2016 lanserades LM².

Tertial 1 Januari – april

- ▶ I januari förvärvades Kalmar Lantmäns maskinverksamhet. Förvärvet omfattade lager, inventarier och cirka 40 anställda. Verksamheten omsätter cirka 160 MSEK på årsbasis.
- ▶ I mars avyttrades ett antal industrifastigheter i Uppsala där Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Cerealia bedriver verksamhet. Delar av Lantmännens verksamhet i fastigheterna kommer att fortsätta ytterligare några år.
- ▶ En uppdaterad version av Lantmännens leverantörsuppförandekod antogs av koncernledningen. Koden ingår i alla leverantörsavtal och anger tydliga krav avseende miljömässigt, socialt och etiskt ansvar.
- ▶ Lantmännen och det danska lantbruksföretaget DLG stärkte sitt samarbete genom att etablera ett samägt bolag för internationell verksamhet, Lantmännen DLG International (LDI), där Lantmännen respektive DLG äger 50 procent vardera.
- ▶ Lantmännens delägda bolag HaGe Kiel i Tyskland förvärvade samtliga kvarvarande aktier i Roth Agrarhandel GmbH och blev därmed ensam aktieägare i företaget.
- ▶ I april 2016 öppnade Lantmännen Lantbruk ett säljkontor i Kalmarregionen, och under 2017 kommer en ny anläggning att byggas för att samla hela verksamheten.
- ▶ I undersökningen Sustainable Brand Index 2016 tog Lantmännen andra plats i livsmedelskategorin och kom på tionde plats totalt.

Tertial 2 Maj – augusti

- ▶ Vid Lantmännens föreningsstämma i maj valdes Pauline Lindwall till ny styrelseledamot efter Helle Kruse Nielsen som avböjt omval. Vid stämman omvaldes styrelseledamöterna Ulf Gundemark, Thomas Magnusson och Björn Wallin. Vid konstituerande styrelsemöte omvaldes Bengt-Olov Gunnarson till styrelsens ordförande och Per Lindahl till vice ordförande.
- ▶ LM², verktyget för jordens entreprenörer, lanserades på Borgeby fältdagar som drog rekordpublik med 22 100 besökare och 391 utställare. Lanseringen fortsatte med demovisningar på Brunnby Lantbrukardagar.
- ▶ Lantmännens delägda bolag Viking Malt genomförde i maj förvärv av Carlsbergs mälteriverksamhet.
- ▶ Eslövs kommuns och Skånska Dagbladets miljöpris tilldelades Lantmännen Lantbruk för den hållbara behandlingsmetoden för utsäde, ThermoSeed, som produceras i Eslöv.
- ▶ Lantmännen beviljades bidrag från Vinnova för att utveckla ett svampprotein som kan fungera som ett klimatsmart och vegetabiliskt proteinalternativ.
- ▶ Lantmännen Lantbruk lanserade ett nytt foder för ekologisk grisproduktion.
- ▶ En ny näringspolitisk gemensam funktion inrättades på koncernnivå, i syfte att samordna och förstärka deltagandet i de samhällsdiskussioner som är mest relevanta för Lantmännen och våra ägare.



Lena Åsheim och Bengt-Olov Gunnarsson i ett handslag för svensk animalieproduktion.



Durumveteodling på Gotland.

Tertial 3 September – december

- ▶ Lantmännen förvärvade 50,1 procent av teknik- och tjänsteföretaget Dataväxt för att tillsammans driva digital utveckling inom lantbruket.
- ▶ Lantmännen Unibake förvärvade ett bageri för hamburgerbröd i Bukarest, Rumänien.
- ▶ Lantmännen BioAgri, ett ledande företag inom biologiska växtskyddsmedel i Östersjöregionen, ingick ett strategiskt samarbete med holländska Koppert.
- ▶ Claes Johansson, Lantmännen, utsågs till Sveriges bästa hållbarhetschef 2016 av tidningen Aktuell Hållbarhet.
- ▶ Kungsörnen utökade sitt hållbara "Vänliga"-sortiment och lanserade *Vänligare råg* framtaget med odlingsmetoden Klimat & Natur som ger lägre klimatpåverkan.
- ▶ Under oktober började Lantmännen Unibake leverera från det återuppbyggda bageriet i Londerzeel, Belgien.
- ▶ Elisabeth Ringdahl tillträdde som chef för division Lantbruk efter att under en period agerat som tillförordnad chef.
- ▶ Ett seminarium genomfördes för förtroendevalda kvinnor i Lantmännen, med målet att bredda kompetensen och öka mångfalden samt engagera fler kvinnliga förtroendevalda.
- ▶ Lantmännens medlemsorganisation utökades med distriktet Kalmar-Öland till totalt 20 distrikt.
- ▶ Lantmännen förvärvade en röststark aktiepost i HKScan från Sveriges Djurbönder. Genom affären stärker föreningarna det samlade svenska bondeflyttandet i bolaget.

2017 Efter årsskiftet

- ▶ Kungsörnen har lanserat Penne, Fusilli och Spaghetti baserad på 100 procent högkvalitativt durumvete från Gotland som för första gången odlas storskaligt i Sverige.
- ▶ Lantmännens bolag som har importansvar för Claas i Danmark avyttrades.
- ▶ Lantmännen startade affärsutvecklingsprogrammet Växt-huset för sina ägare. Åtta olika projekt har godkänts och kommer att ingå i programmet.
- ▶ Baguettebageriet Anderson Bakery (PS Bageri AB) i Huddinge, Sverige, har förvärvats. Företaget omsätter 75 MSEK och har 30 anställda. Affären slutförs i mars 2017.
- ▶ Joachim Haas tillträdde som ny chef för Lantmännen Fastigheter.



Ordförande har ordet

Vissa år blir omvärlden mer påtagligt närvarande än andra. 2016 var ett sådant år. Talar vi världspolitik är givetvis valet i USA och Brexit några av de viktigaste händelserna. Ser vi till lantbruket kan vi konstatera att både världsmarknaden för mejeriprodukter och de relativt stora lagren av spannmål påverkat oss lantbrukare i Sverige. Under året har Lantmännen utvecklats till en allt viktigare partner för de svenska lantbruksföretagarna. Med den samlade kompetens, bredd och styrka vi har i vår koncern bidrar Lantmännen till att skapa ett livskraftigt lantbruk med internationell konkurrenskraft.

En fråga som jag fått under året är vad som gör att Lantmännen utvecklas så positivt. Jag tycker frågan är både utmanande och intressant. För mig och styrelsen har strategiarbetet varit mycket viktigt. Tydlighet med vad vi vill med Lantmännen, vart vi vill och hur vi ska nå dit har bidragit till ett starkt fokus i arbetet. Strategin bygger på spannmålsvärdekedjan, men vi har en bred spännvidd i våra verksamheter som gör oss mindre känsliga. Från Fendt till foder och FINN CRISP.

”

Jag är både glad och stolt över den ekonomiska utvecklingen 2016 i alla divisioner – något som stärker det svenska lantbruket och som hjälper oss på vägen mot målet att vara en ledande aktör i spannmålsvärdekedjan i Östersjöområdet.

Samtidigt som vi växlar upp koncernen och utvecklar Lantmännen finns det en sund försiktighet vid expansion och förvärv. Men det finns en faktor som är avgörande – i samband med vårens stämma firade vi att det är 15 år sedan Lantmännen bildades. Målet med sammanslagningen var ökad effektivitet, sänkta kostnader och höjd kompetens. Och kanske är det först nu vi verkligen ser effekterna av fusionen? På en internationell marknad, med en kraftig konsolidering inom våra verksamhetsområden ska man inte underskatta värdet av storskalighet och starka finanser för att vara konkurrenskraftig.

Och konkurrenskraftiga har vi varit! Jag är både glad och stolt över den ekonomiska utvecklingen 2016 i alla divisioner – något som stärker det svenska lantbruket och som hjälper oss på vägen mot målet att vara en ledande aktör i spannmålsvärdekedjan i Östersjöområdet.

Den positiva utvecklingen i division Lantbruk har fortsatt under hela året. På en marknad med allt hårdare konkurrens har ökat kundfokus, starkare lokal förankring och väl genomförda effektiviseringar ökat vårt förtroende bland svenska lantbrukare. På fodersidan har vi gjort flera lyckade lanseringar och det ökade intresset för spannmålsodling i norra Sverige kan definitivt kopplas till Lantmännens satsningar. En lansering jag gärna vill nämna är vårt digitala verktyg LM², som har alla möjligheter att förenkla lantbrukarens vardag och affärer. Bara ett företag som Lantmännen, med hela sin bredd, kan erbjuda ett så heltäckande digitalt erbjudande!

Division Maskin presenterar ett betydligt bättre resultat i år trots den turbulenta marknaden för lantbruksmaskiner. De stora förändringar som pågår hos leverantörer och återförsäljare i Sverige stärker definitivt vår strategi att erbjuda fler varumärken, kombinerat med en stark närvaro i hela landet. Lantmännen Maskins framsynte satsning på ett reservdelslager i Malmö tror jag definitivt kommer att gynna det svenska lantbruket under en lång tid. Swecon bidrar återigen med ett gott resultat. Entreprenadmaskinerna är en viktig affär för Lantmännen, inte minst nu när många stora byggprojekt påbörjats.

Också utvecklingen inom division Energi har varit mycket god, inte minst tack vare möjligheterna för Lantmännen Agroetanol att exportera ”mervärdesetanol”. Här är vårt arbete för långsiktiga och positiva politiska villkor för etanolproduktionen, både inom EU och i Sverige mycket viktiga. I diskussionen om en fossilfri fordonsflotta 2030 och ett ökat fokus på hållbara lösningar verkar politiken ha gått vilse i en labyrint av okunskap och ointresse.

Även på livsmedelsområdet ser vi en positiv utveckling. Med förvärvet av Vaasan kompletterar vi vår produktportfölj och kan dra nytta av vårt utvecklingsarbete inom både havre och råg, och på malkornsområdet ser vi många intressanta möjligheter genom vårt delägda bolag Viking Malt. Inom Lantmännen Cerealia har bönpastan väckt stor uppmärksamhet. Det är verkligen roligt att vi nu på allvar kan visa hur produktutvecklingen kan gynna lantbruket i flera led, både på den egna gården och via ökande resultat i industrin. "Vänligare vete", "Vänligare råg" och det spirande arbetet

”

Totalt beräknas årets återbäring och efterlikvid uppgå till 232 MSEK



med durumpasta från Gotland är exempel på hur vi skapar mervärde av spannmål.

Jag inledde med att beskriva hur jag ser på lantbrukets beroende av omvärlden och den roll Lantmännen kan spela för det svenska lantbrukets konkurrenskraft. Lantmännens engagemang i Scandagrabolagen, Viking Malt och förvärvet av Vaasan har betytt att vi på allvar är aktiva i spannmålsvärdekedjan runt Östersjön. Att verka internationellt kan vara en utmaning för ett företag så djupt rotat i den svenska myllan som vi är, men handel med både spannmål och färdiga produkter är en förutsättning för att optimera varuflöden och i förlängningen lönsamheten i ett företag som Lantmännen. Till slut handlar det om ägarnytta, där en betydande del av vår utdelning till det svenska lantbruket kommer från bra resultat i vår internationella livsmedels- och industriverksamhet. Vi stärker den svenska verksamheten genom att vara starka internationellt.

2016 var ett mycket bra år för Lantmännen, där alla divisioner bidrog till ett starkt resultat. Därför har styrelsen beslutat om att höja återbäring och efterlikvid till 2,5 procent på handel med Lantmännen Lantbruk och behålla en återbäring på 0,5 procent för maskinverksamheten. Styrelsen föreslår också stämman en insatsutdelning på 9 SEK per 100 SEK insatskapital eller 9 procent, och en insatsemission på 70 MSEK.

I allt fler sammanhang blir Lantmännen en naturlig företrädare för svenskt lantbruk och livsmedelsindustri. Vår kombination av långsiktighet, en förädlingsindustri som knyter samman ursprung och ansvar samt den naturliga kopplingen till hållbar utveckling har visat sig vara väldigt framgångsrik. Samtidigt måste vi hela tiden utveckla vårt arbete som ett ansvarstagande företag. Under året har vi därför bland annat uppdaterat vår

leverantörsuppförandekod och fortsatt arbetet med utrullningen av vårt complianceprogram i hela koncernen.

Jag har under många år haft förmånen att få vara verksam i Lantmännen, men jag har sällan mött så mycket framtidstro som nu. Både föreningsstämman och distriktsstyrelsekonferensen präglades av stolthet och tilltro på både det egna företaget och Lantmännens möjligheter. Därför är det extra roligt att genom en ny ägardialog, som fullmäktige beslutade om på stämman, diskutera Lantmännens långsiktiga strategi och inriktning ute i distrikten. En annan glädjande händelse är att vi under hösten bildade ett nytt distrikt, Kalmar-Öland. På så sätt finns i dag en ägarorganisation i hela landet som kan vara en regional kontaktyta mot lantbrukarna tillsammans med Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin. Förvärvet av de röststarka aktierna i HK Scan och Lantmännens satsning på en ekostrategi är andra viktiga händelser under året.

Avslutningsvis vill jag tacka alla medarbetare inom Lantmännen för ert engagerade arbete under 2016. Jag vill också tacka vår vd och koncernchef Per Olof Nyman som har förmågan att kombinera ett inspirerande ledarskap med en tydlig bild av hur vi kan utveckla våra affärer. Kompetenta, ansvarsfulla och engagerade medarbetare och ledare är en av våra allra viktigaste resurser för framtiden.

Klockrike, februari 2017

Bengt-Olov Gunnarson
Ordförande, Lantmännen

Vd har ordet

2016 har varit ett framgångsrikt år för Lantmännen och en stark fortsättning på den positiva utvecklingen från förra året. Lantmännens resultat, efter finansnetto och justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 1 548 MSEK – det starkaste resultat Lantmännen någonsin levererat.

I princip samtliga affärer har utvecklats positivt under året, och arbetet med vår långsiktiga strategi har fortsatt med gott resultat. Vi har stärkt våra marknadspositioner inom flertalet affärer, bland annat på den hårt konkurrensutsatta svenska lantbruksmarknaden, vilket är särskilt glädjande. Vi har även genomfört ett antal viktiga förvärv som ytterligare stärker vår position och skapar nya affärsmöjligheter, inte minst inom bageribranschen i Europa.



Årets arbete har sammantaget lett till att vi idag står på en mycket stabil plattform, både operativt och finansiellt, vilket skapar en trygghet inför nya satsningar och möjligheter att fortsätta utveckla våra affärer på lång sikt.

Utvecklingen i våra divisioner

Resultatet i division Lantbruk har fortsatt att utvecklas mycket positivt under 2016. Jag är speciellt glad över den kraftiga resultatförbättring som har uppnåtts i divisionens svenska verksamhet som lagt grunden för årets historiskt höga återbäring och efterlikvid.

Inom division Maskin har ett gediget arbete utförts för att förbereda organisationen på det nya och utökade samarbetsavtalet med AGCO. Den svenska maskinmarknaden på lantbrukssidan är fortfarande utmanande, men trots detta har Lantmännen Maskin hållit uppe ett starkt momentum i verksamheten. Swecon har utvecklats starkt på samtliga marknader under året och vi har uppnått mer än 50 procents marknadsandel på tunga Volvomaskiner i Sverige.

Den lyckade exporten av vår klimatvänliga etanol till Tyskland och andra generationens etanol till olika länder i

Europa har starkt bidragit till ett resultatmässigt bra år för Lantmännen Agroetanol. Med anledning av EU-kommissionens pågående utredning av Lantmännen Agroetanol och två andra etanoltillverkare angående misstänkt överträdelse av EU:s konkurrenslagstiftning har en avsättning i bokslutet gjorts med 300 MSEK. Lantmännen samarbetar fullt ut med EU-kommissionen.

Lantmännen Reppe och Lantmännen Aspen har också flyttat fram sina positioner och ytterligare förbättrat sina resultat. Resultatutvecklingen inom livsmedelsdivisionen har varit fortsatt god under året – framförallt tack vare fortsatta resultatförbättringar inom Lantmännen Unibake, samt en framgångsrik integration av Vaasans verksamheter i Lantmännen Unibake och Lantmännen Cerealia. Vårt delägda bolag Viking Malt har också utvecklats positivt under året, inte minst tack vare förvärvet av Carlsbergs mälteriverksamhet.

Strategi 2020 och satsningar på det svenska lantbruket

Under året har vi fortsatt genomförandet av Strategi 2020, som är och har varit en viktig del i att få företaget till den starka och lönsamma position vi befinner oss i idag. Men vårt strategiska arbete sträcker sig förstås även bortom 2020. Det pågår redan idag ett flertal andra utvecklingsinitiativ och satsningar som kommer att få stor betydelse för Lantmännen både på kort och lång sikt. Bland annat har vårt arbete inom spannmålsvärdekedjan under året resulterat i en ytterligare stärkt bas för våra spannmålsindustrier bland annat tack vare bättre planering och samordning samt lägre kostnader för interna transporter. Vår starka position i hela värdekedjan från jord till bord innebär att vi kan utveckla lönsamma och hållbara affärer – och skapa förutsättningar för ett livskraftigt svenskt lantbruk.

Jag har under året deltagit på ett antal möten med våra ägare, både i formella sammanhang som distrikts- och föreningsstämmor och i mer diskussionsinriktade sammanhang som höstens distriktsstyrelsekonferens och ägarmöten. Det är väldigt värdefulla tillfällen för att få givande feedback och inspel på vårt arbete och vår strategiska inriktning, och en fråga som ofta dyker upp i diskussionerna gäller förstås Lantmännens framtida utveckling.

” **Lantmännens
resultat för 2016 är
det högsta någonsin
1 548 MSEK**



Under året lanserades bland annat satsningen LM², som syftar till att stärka konkurrenskraften i det svenska lantbruket med hjälp av digitala verktyg. Det finns stora vinster att hämta för lantbruksföretagen genom till exempel smartare datahantering samt enklare och snabbare processer. Vi har under året växlat upp våra satsningar inom växtförädling, något som också är en viktig del av vår framtida strategi. Inom ramen för bolaget CropTailor pågår satsningen på havreförädlingen med oförminskad kraft, och den snabbt ökande efterfrågan på svenskt grönt protein innebär stora möjligheter för svenskt lantbruk och livsmedelsindustri. Odlingen av trindsäd, särskilt åkerbönor, i Sverige har potential att mångdubblas.

Även om Lantmännen idag har en stark finansiell position så har vi inte obegränsade resurser, en fortsatt viktig del av vårt arbete är att prioritera och satsa på rätt saker. Att behålla vår starka position på den svenska lantbruksmarknaden är något som har högsta prioritet, och vi fortsätter kontinuerligt arbetet med att stärka vårt kundfokus, öka vår effektivitet och komma närmare de svenska lantbrukarna. När konkurrensen blir allt hårdare ska Lantmännen stå starkt som lantbrukarens bästa affärspartner, även i framtiden.

Det goda resultatet för 2016 är ett tydligt kvitto på att Lantmännen är ett företag med rätt strategi, stark kompetens och engagerade medarbetare och ägare. Våra förutsättningar för framtiden är goda, och jag känner stark tillförsikt i att vi har möjligheter att fortsätta den positiva utvecklingen. Jag tackar alla medarbetare, ägare, leverantörer, kunder och partners för ett gott samarbete under året och ser fram emot att fortsätta bygga ett ännu starkare Lantmännen tillsammans under 2017.

Stockholm, februari 2017

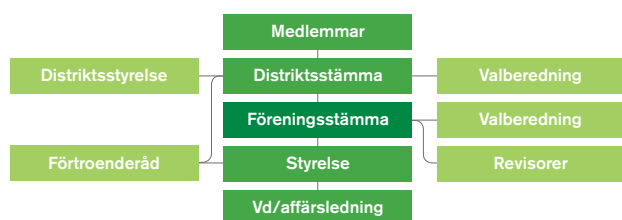
Per Olof Nyman
Vd och koncernchef, Lantmännen

Bondeägt och bondestyrt

Den kooperativa företagsformen blir allt mer intressant. Långsiktighet, delaktighet, bättre finansiering och kapitalanskaffning ger nya möjligheter. Lantmännen är ett lantbrukskooperativt företag med basen i svenskt lantbruk ägt av 25 000 lantbrukare runt om i landet. Engagemang och ägarstyrning via distrikt, ägarmöten, förtroenderåd och tvärgrupper är viktigt för att tillvara styrkan i den kooperativa företagsformen.

Ny distriktsorganisation

Distrikten är en viktig länk mellan medlemmarna och företaget och är bas för medlemmarnas inflytande och ägarroll.



I varje distrikt finns en styrelse som arbetar både lokalt och med övergripande frågor för Lantmännen. I samband med årets distriktsstämmor förändrades distriktsstrukturen. Lantmännen har idag 20 distrikt efter att styrelsen under hösten beslutade att bilda ett nytt distrikt Kalmar – Öland. Valberedningarna har under året haft en viktig roll för att säkerställa både kontinuitet och förnyelse i samband med den nya distriktsindelningen. För att engagera fler unga lantbrukare påbörjades under året ett arbete med fem regionala Framtidsgrupper. Målet är att öka kunskapen och intresset för Lantmännen.

Förtroenderåd

Lantmännens förtroenderåd är ett stöd för styrelsen i dess förvaltning av föreningen och ska verka för en positiv utveckling av Lantmännen. Under året påbörjades arbetet med nya arbetsordningar för bland annat de förtroendevalda revisorererna, distriktsvalberedningar och koncernvalberedning för att synliggöra arbetet och tydliggöra uppgifterna.

Föreningsstämma

Lantmännens ordinarie föreningsstämma 2016 hölls den 12 maj i Stockholm. Stämman behandlade flera motioner. Motionerna om digitala stämmor, en eko-strategi för Lantmännen och önskemål om att påbörja en ny ägardialog om strategi och framtidsfrågor tillstyrktes av styrelsen och mottogs positivt av stämman. Landsbygdsminister Sven-Erik Bucht medverkade vid en frågestund. I samband med stämman delades Groddenstipendiet ut till tio framstående lantbrukare med koppling till

Lantmännen. Vid stämman fick Lantmännens koncernstyrelse en ny ledamot, Pauline Lindwall. Vid styrelsens konstituering omvaldes Bengt-Olov Gunnarson till ordförande och Per Lindahl till vice ordförande.

Distriktsstyrelsekonferens

Distriktsstyrelsekonferensen hölls den 9-10 november 2016. Dagarna hade fokus på digitalisering och sociala medier. Bland annat presenterades och demovisades LM² och den finansiella spannmålshandeln. Dessutom hölls korta presentationer av bondeblogger, distriktsstyrelser på Facebook och om Lantmännens digitala närvaro. En skiss till temaområden och genomförande av Ägardialogen presenterades och ett projekt för att öka andelens förtroendevalda kvinnor introducerades.

Ökat ägarengagemang

För att öka ägarnas engagemang har ett antal tvärgrupper bildats. Grupperna med förtroendevalda arbetar med olika områden, allt från utbildning till kreditfrågor. En tvärgrupp är referensgrupp i arbetet med Lantmännens eko-strategi och en annan hanterar digitala frågor, som LM² och bidrar i utvecklingen av den kommande nya kassatjänsten på nätet. Under november genomfördes ett seminarium för förtroendevalda kvinnor, med målet att bredda kompetensen och öka mångfalden för att kunna engagera fler kvinnliga förtroendevalda.



Föreningsstämman 2016

Som resultat av en motion vid föreningsstämman påbörjades under året arbetet med en Ägardialog. Temaområden är Strategi och internationalisering, Kapitalförsörjning, Ägarstyrning samt Den lantbruknära affären.

Utdelningen gör skillnad

Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamhet på ägarnas gårdar och att optimera avkastningen på ägarnas kapital i föreningen. Sedan bildandet 2001 har Lantmännen delat ut mer än 4 miljarder SEK till sina ägare. Beräkningar visar att för en spannmålgård innebar Lantmännens utdelning för 2015 ett tillskott på 400 SEK/hektar och för en mjölkgård cirka 6 öre per kilo mjölk.

Ägarnytta

Var skapas resultatet?

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

Resultatet genereras till största delen inom förädlingsverksamheten. Här kan man tydligt se fördelarna med en värdeskapande förädlingsverksamhet, som inte bara ger avsättning för medlemmarnas spannmål utan som också genererar ett betydande mervärde. Resultatet som skapas fördelas ut till medlemmarna enligt utdelningspolicyen.

Återbäring och efterlikvid bygger på det resultat som uppnås i de insatsgrundande, lantbruksnära verksamheterna. Insatsutdelning och insatsemission ska i första hand baseras på det resultat som uppnås inom förädlings- och industriverksamheten; livsmedel, energi, fastighet samt delar av maskin.

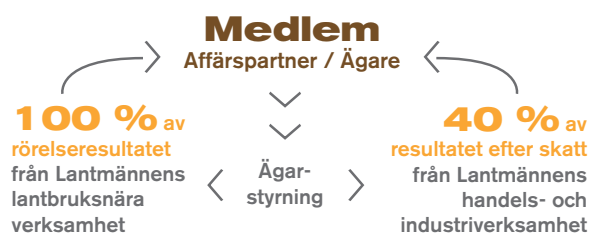


Handeln med emissionsinsatser ger våra medlemmar möjlighet till ett aktivt ägande.

Utdelningspolicy

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

Hur fördelas resultatet?



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

Styrelsen har beslutat att lämna utdelning i form av återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige med 2,5 procent (2). Styrelsen har också beslutat att lämna 0,5 procent (0,5) i återbäring på medlemmarnas inköp

från division Maskins svenska verksamhet. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 232 MSEK (188).

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om en insatsutdelning med 9 SEK per 100 SEK insatskapital eller 9 procent (9), totalt 207 MSEK (193), samt insatsemission med 70 MSEK (50). Insatsutdelning lämnas i förhållande till medlemmarnas inbetalda och emitterade insatser. Insatsemission innebär att en del av det kollektivt ägda fria kapitalet förs över till medlemmarnas individuella insatskapital. Insatsemissionen fördelas med 75 procent på inbetalda och emitterade insatser och med 25 procent på medlemmarnas insatsgrundande handel med Lantmännen.

Därutöver föreslås utdelning på förlagsinsatser utgå med 7,25 procent (6,5), 18 MSEK (16), i enlighet med villkoren i erbjudandet för förlagsandelar.



Insatskapital – inbetalt och emitterat

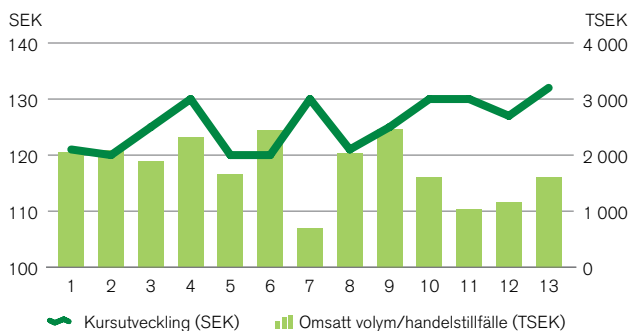
Lantmännens medlemmar bidrar med kapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2016 uppgick insatskapitalet till 2 299 MSEK (2 146). Insatskapitalet fördelar sig med 1 101 MSEK (986) som inbetalda insatser och 1 198 MSEK (1 160) som emitterade insatser.

Att äga Lantmännen

Handel med emissionsinsatser

Sedan 2009 kan medlemmar i Lantmännen köpa och sälja sina emissionsinsatser. Handeln, som bara kan ske mellan medlemmar, ger möjligheter till ett mer aktivt ägande. Emissionsinsatserna ger samma rätt till insatsutdelning och nya emissionsinsatser som de inbetalda insatserna. 2016 genomfördes 13 handelsomgångar. Under året har ett arbete för att underlätta och förenkla handeln genomförts. En Emissionskola som förklarar handeln och svarar på vanliga frågor, har publicerats i Grodden och på Lantmännens hemsida. Totalt under 2016 var omsättningen 23 MSEK (19). Transaktionspriset varierade mellan 120 och 132 procent av nominellt värde. Under hela 2016 har efterfrågan på emissionsinsatser varit större än utbudet.

Emissionsinsatser – handel och kursutveckling



Medlemsinsatser

| MSEK | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Medlemsinsatser: | | | | | |
| Inbetalda | 1 101 | 986 | 931 | 829 | 753 |
| Emitterade | 1 198 | 1 160 | 1 046 | 1 074 | 1 016 |
| Totalt | 2 299 | 2 146 | 1 977 | 1 903 | 1 769 |

Utdelning¹

| MSEK | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Återbäring, efterlikvid | 232 | 188 | 135 | 129 | 120 | 110 | 95 | 1 | 122 | 83 |
| Insatsutdelning ² | 207 | 193 | 178 | 171 | 88 | 78 | 68 | 63 | 57 | 50 |
| Insatsemmission ² | 70 | 50 | 150 | - | 80 | 152 | 177 | 100 | 110 | 151 |
| Totalt | 509 | 431 | 463 | 300 | 288 | 340 | 340 | 164 | 289 | 284 |
| Insatsutdelning och insatsemmission i % av insatskapital | 12 % | 11 % | 17 % | 9 % | 9 % | 15 % | 18 % | 13 % | 14 % | 20 % |

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

² Enligt styrelsens förslag för 2016.

Lantmännens koncernstrategi



Fokus

Strategi 2020 tydliggör Lantmännens mål för de närmaste åren. Strategin består av fyra delar, som tillsammans gör Lantmännen till den ledande aktören i spannmålsvärdekedjan i Östersjöområdet. En stor del i strategin är affärsutveckling med fokus på lantbruksföretaget, där viktiga inslag är att utveckla användningen av ny teknik, digitalisering och nya tjänster för att underlätta och effektivisera arbetet på den enskilda gården. Lantmännen har kommit en bra bit på väg mot de mål som satts upp i Strategi 2020, exempelvis genom en samordnad spannmålsaffär för hela koncernen, nya odlingsmetoder, förvärv och produktutvecklingar. I Strategi 2020 sammanfattas Lantmännens mål för de närmaste åren i *sju projektströmmar*:

Lantmännens spannmålsstrategi

Fokus på spannmålsvärdekedjan genomsyrar alla Lantmännens verksamheter och med Strategi 2020 har fokus på spannmålsvärdekedjan ökat ytterligare. Lantmännen prioriterar hållbar tillväxt för våra spannmålsvärdekedjor, en förbättrad spannmålsinfrastruktur, garanterad kvalitet i hela värdekedjan samt utveckling av odlingskoncept.

Affärsutveckling med lantbruksföretaget i centrum

Lantmännen arbetar för lönsam ökning av produktionen i Sverige genom att tillsammans med lantbruksföretagen utveckla nya erbjudanden för att effektivt utnyttja jordbruksmarken.

Varumärkesposition från jord till bord

Trovärdigheten kopplat till varumärket Lantmännen stärker såväl produktvarumärken som alla våra affärer. Fokus ligger på fortsatt investering i Lantmännenvarumärket och utveckling av vår position genom att fylla varumärket med relevant innehåll i till exempel marknadsföring och produktutveckling.

Innovation som stödjer Strategi 2020

Forskning och utveckling är viktigt för att skapa mervärde av spannmål, skapa nya affärer och nå nya marknader. Det skapar även en mer innovativ företagskultur och starkare affärsmässigt samarbete med lantbruksföretag.

Utveckling av portföljstrategin, nya marknader och marknadskanaler

Portföljstrategin utvecklas genom bland annat ytterligare satsningar på Swecon.

Kompetens, ledarskap, organisationseffektivitet

Kompetens och ledarskap är grundläggande aspekter för att Lantmännen ska nå sina mål. Fokus ligger på att skapa en effektiv organisation med det bästa ledarskapet och rätt kompetens för att utveckla företaget.

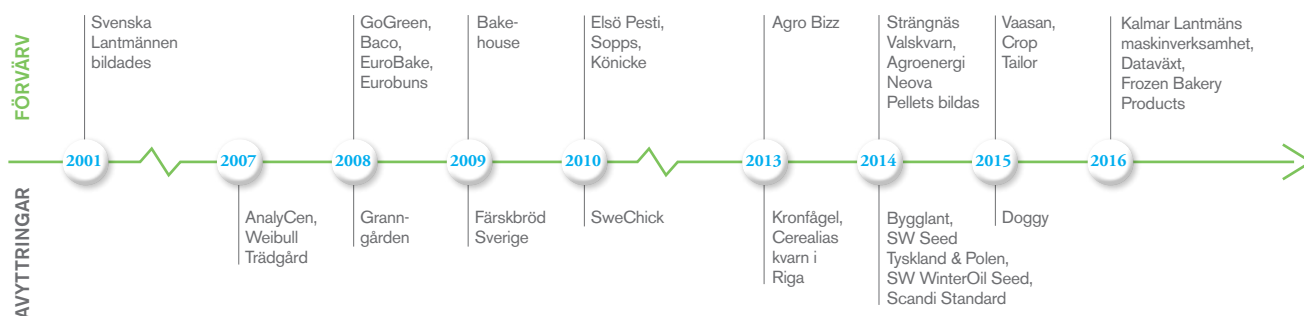
Strategi- och ägardialog kring morgondagens Lantmännen

Beslut om en ny ägardialog togs på 2016 års föreningsstämma. Under hösten pågick förberedelser, och i samband med distriktsstämmorna 2017 görs den formella avsparken för projektet. Avsikten och målsättningen är att i en nära medlemsdialog förankra och framförallt vidareutveckla Strategi 2020.

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



Lantmännens viktiga förvärv, avyttringar och delägarskap



Aktiviteter för att nå målen i Strategi 2020

Lantmännen vidareutvecklar kontinuerligt sin portföljstrategi för att bibehålla positionen som en ledande aktör inom spannmålsvärdekedjan i Östersjöområdet.

- Under året har Lantmännen bland annat köpt andelar i teknik- och tjänsteföretaget Dataväxt, och förvärvat Kalmar Lantmäns maskinverksamhet. Årets förvärv har ytterligare stärkt Lantmännens strategiska position.
- Genom nya odlingsmetoder, innovationer, foderutveckling och affärsutveckling skapas ett större värde av spannmål och nya marknader nås. Det hållbara odlingskonceptet *Vänligare vete* har i år utökats till att också innehålla *Vänligare råg*. För att möta den starka konsumentefterfrågan på ekologiska livsmedel vidareutvecklas en *koncernövergripande ekostrategi* för att lönsamt stärka ekovärdekedjan. Målet med ekosatsningarna i Lantmännens lantbruks- och livsmedelsaffärer är att fördubbla den handlade mängden ekologisk spannmål.
- Lantmännen har inlett arbete med att stärka spannmålspositionen i Östersjöområdet genom det gemensamt ägda bolaget LDI (Lantmännen DLG International), ett samarbete med den danska lantbrukskoncernen DLG.
- En ny klimatstrategi utvecklas och Lantmännen är en av de aktörer som driver på utvecklingen mot ett fossilfritt samhälle.
- Lantmännens praktiska arbete med digitalisering har mynnat ut i den digitala satsningen LM². Nya digitala applikationer och tjänster kopplade till LM² lanseras under de kommande åren, men digitaliseringen kommer även till uttryck inom andra områden i spannmålsvärdekedjan.

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

Vår mission: Vi skapar ett livskraftigt lantbruk.

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

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

Vårt varumärkeslöfte: Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord.

Våra värderingar: Öppenhet, helhetssyn och handlingskraft.



Lantmännens lönsamma tillväxt

Lantmännen har basen i det svenska lantbruket med fokus på värdeskapande genom lönsam tillväxt med innovativa produkter och strategiska innehav. Genom forskning och utveckling, regional närvaro och nya verktyg ger vi förutsättningar att göra skillnad!

Kundkraven på varumärken ökar

Världen är allt mer sammanlänkad och transparent. Kunderna är bättre informerade och ställer högre krav än någonsin. När de gör sina val är det inte längre bara de traditionella drivkrafterna som pris, kvalitet och tillgänglighet som avgör. Hållbarhet, ansvar och välbefinnande är framväxande drivkrafter som läggs på toppen av kravlistan.

Lantmännen matchar drivkrafter och trender

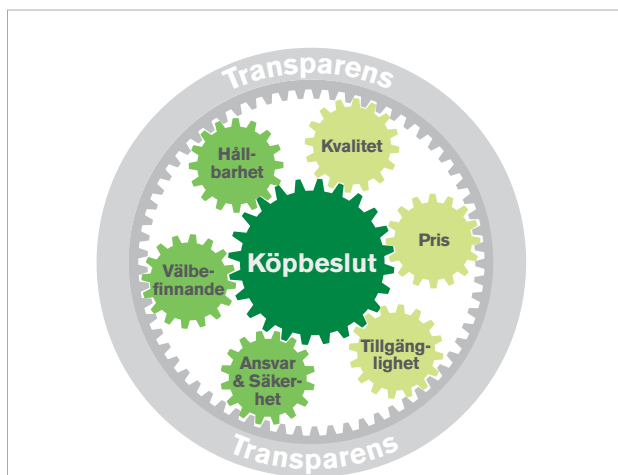
Lantmännen bygger kontinuerligt förtroende kring ursprung, våra ägare, lantbrukaren och ansvar från jord till bord. Våra mätningar visar en stadigt ökande kännedom om vad vi står för.

Vår varumärkessymbol *Grodden*, som finns på våra produkter, är en garant för allt vi står för – och speglar vår ambition att vara en ledande aktör i hela spannmålsvärdekedjan. Ett tydligt exempel är Kungsörnens bönpasta med 30 procent öländska bönor. Odlingsarealen ska till nästa säsong utökas avsevärt. Även mer klimatvänligt mjöl från Kungsörnen och Lantmännen Agroetanols export av hållbart producerad etanol har slagit väl ut.

Lantmännen har ett starkt varumärke som är väl positionerat på konsumentdrivkrafter vilket ger oss unika möjligheter och styrkor. Det är inte bara i direktkontakt med konsumenterna, utan i alla våra affärer som vi har förstärkt vår position.

”

Vårt förtroende och varumärke stärker Lantmännen som framtidsföretag. Ansvar för ursprung och spårbarhet är centralt, och lokala råvaror visar en växande trend.



Nya framväxande drivkrafter

Nya drivkrafter i konsumenternas köpsbeslut som hållbarhet, ansvar och välmående växer fram, och kräver att företagen måste vara transparenta. De nya ersätter inte de gamla, utan läggs till eller integreras. Undersökningar i Sverige visar att över 70 procent av konsumenterna diskuterar och reflekterar över "Hållbarhet", och endast 10 procent är helt ointresserade.

(Källa: Sustainable Brand Index 2016)

Företagskunderna söker partners med gott rykte, hög trovärdighet och tydliga värderingar. Lantmännen Agroetanol har exempelvis etablerat samarbete med Scania kring ett helt nytt koncept, Etha, för att minska utsläpp av drivhusgaser. Många företag är stolta över sitt samarbete med Lantmännen och vill gärna visa att deras produkter har innehåll från oss.

Bland potentiella medarbetare ser vi ökat intresse och en högre ranking för Lantmännen som arbetsplats.

Topp-ranking i Sustainable Brand Index

Lantmännen har under många år toppat rankingen i Sustainable Brand Index, vilken mäter konsumenternas upplevelse av företagets hållbarhetsposition. 2016 hamnade vi på andra plats inom livsmedel. Det är en riktigt bra placering med tanke på att kommunikationen i området fortligen exploderat. Det visar också på att vår position och våra värden är åtråvärda, och därför måste vi ständigt utveckla vårt varumärke, kommunikation och våra satsningar genom hela spannmålsvärdekedjan från jord till bord.

Läs mer på sb-index.com



Andra plats inom livsmedelskategorin

Marknad och megatrender

Lantmännen påverkas av ett antal stora trender, både i Sverige och globalt, som har stor påverkan på vår verksamhet. Ett kontinuerligt strategiskt arbete pågår för att möta utvecklingen och säkra en strategisk position inför framtiden.

Varierande tillväxt på Lantmännens huvudmarknader

Försvagad global tillväxt är den omvärldsfaktor som har störst påverkan på Lantmännens huvudmarknader på kort och medellång sikt. Dämpad global efterfrågan på livsmedel och råvaror, i kombination med att världens lantbruksföretag har ökat produktionsstakten, leder till en lägre prisbild med ökad konkurrens som följd. Det märks tydligast inom sektorn för lantbruksmaskiner, där tillverkare och återförsäljare konkurrerar om en allt mindre marknad. Tillväxten på Lantmännens huvudmarknader är inte entydig. Sverige och Tyskland utvecklas starkt, medan den norska ekonomin påverkas av oljeprisets utveckling och Storbritannien är i en osäker situation på grund av Brexit-processen.

Växande medelklass i Asien och Afrika

Den långsiktiga trenden med en globalt växande medelklass kvarstår och är den främsta drivkraften för ökad efterfrågan på livsmedel på längre sikt. Det är främst Asiens och Afrikas stora befolkningar och växande ekonomier som driver den långsiktiga efterfrågan på jordbruksråvaror och livsmedel. Många av de växande ekonomierna förväntas i allt större utsträckning att importera sina livsmedel.

Volatil prisutveckling för jordbruksråvaror

Efterfrågan på jordbruksråvaror stiger, men utbudet varierar och eftersom det senaste året har präglats av rekordskördar och stora lager fanns det under 2016 fortfarande ett överutbud. Konsumtionsökningen fram till år 2020 förväntas vara 1 procent per år, vilket är en kraftig minskning från förra femårsperiodens tillväxt om 2 procent. Prisutvecklingen för jordbruksråvaror är också dämpad på grund av den lägre globala tillväxten. Befolkningstillväxten är den drivande kraften bakom ökad livsmedelskonsumtion med prognoser på 1,2 procents tillväxt per år. Sekundära trender som kan avvika från den övergripande trenden kan uppstå till följd av bland annat det osäkra världsläget och valutaeffekter vilket kan leda till en volatil prisutveckling

Demografi

Efterfrågan i Sverige blir allt mer diversifierad, till följd av urbanisering, befolkningstillväxt och ökad befolkning med utländsk bakgrund. År 2050 beräknas drygt en femtedel av



Lantmännen utvecklar och driver både den konventionella och ekologiska odlingen.



världens befolkning vara över 60 år, dessutom friskare och finansiellt starkare, vilket kommer att påverka efterfrågan på bland annat livsmedel. Urbanisering är en stark trend i hela världen och fortsätter även i Sverige, framförallt till storstäderna och de 20 största kommunerna utanför storstadsområdena. Det får stora effekter, inte minst på vilka produkter och tjänster som efterfrågas.

Konsumenttrender

Ökat konsumentfokus på *hälsa, hållbarhet, ansvar, ursprung* och *välbefinnande* leder till ökad efterfrågan på miljö- och klimatprofilerade livsmedel. Den svenska ekologiska livsmedelsförsäljningen ökade under första halvåret 2016 med 23 procent. Efterfrågan har gjort att det uppstått en brist i flera segment – till exempel nötkött, ägg, vissa mejeriprodukter, kyckling, frukt och grönt.

De framväxande drivkrafterna kring ansvar, ursprung och hållbarhet utmärks också av samma kompromisslöshet och ersätter inte konsumentens krav på smak och kvalitet i köpbeslut, utan blir ett viktigt komplement som läggs på toppen av kravlistan.

” Befolkningstillväxten är den drivande kraften bakom den ökande livsmedelskonsumtionen

Den så kallade proteinskiftes-trenden med *gröna proteinkällor* är en stor möjlighet för svenskt lantbruk, både inom vegetabilie- och animalieproduktion. Trenden innebär ökat intresse för svenskproducerat protein från både växt- och djurriket, till exempel baljväxter, mejeriprodukter och kött av hög kvalitet.

Klimatförändringar

2015 undertecknades klimatavtalet i Paris, då 195 nationer enades om att hålla jordens temperaturökning väl under 2 grader. Genom avtalet har klimatfrågan fått en definitiv plats på den internationella politiska agendan. Effekter av klimatfrågan märks bland annat i efterfrågan på vår klimatteffektiva etanol på exportmarknaden, och gott mottagande av *Vänligare vete* bland kunder och konsumenter. Konsumentbeteende med klimatfrågan som drivande kraft har fortsatt att utvecklas under 2016 och förväntas bli ännu starkare.

Digitalisering för lantbruk, kunder och konsumenter

Teknikutvecklingen och digitaliseringen förändrar förutsättningarna och kommer att få stor betydelse för framtida affärer i ett effektivare lantbruk. Lantmännen har en unik position för att utveckla digitaliseringen i hela värdekedjan från jord till bord.

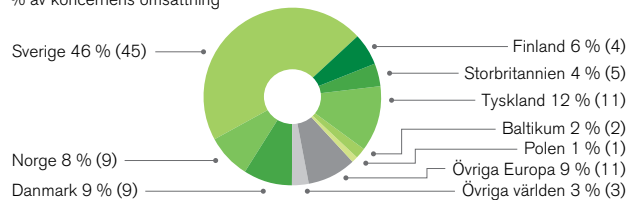
Möjligheter för svenskt lantbruk

- Lantmännens position från jord till bord, i kombination med ökad digitalisering, utgör en unik plattform för att skapa en vinnande värdekedja – både lokalt och globalt.
- Produktiviteten i svenskt lantbruk och livsmedelsindustri utvecklas genom bland annat digitalisering och nya verktyg.
- Befolknings- och ekonomisk tillväxt i framförallt Asien och Afrika öppnar möjligheter att etablera sig på nya marknader.
- Konsumenters ökade intresse för mat och hållbarhet ger möjligheter för svenskt lantbruk. Det finns utrymme för att skapa mervärden i livsmedelskedjan och lantbruken kan få bättre betalt för sina råvaror. Ökad efterfrågan på vegetabiliskt protein, till exempel från trindsäd ger möjlighet till ökad lönsamhet för odling av dessa grödor.



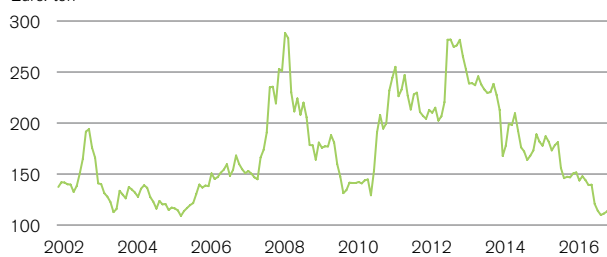
Lantmännens marknader

% av koncernens omsättning



Prisutveckling vete på råvarubörsen

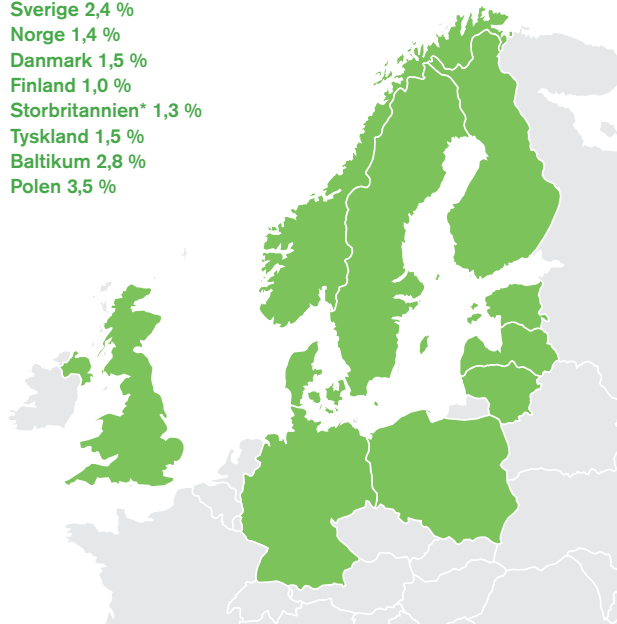
Euro/ton



Den långa pristrenden är fortsatt negativ med fallande råvarupriser, men under 2016 har oljepriset inlett en kortsiktig prispositiv trend och räntor har börjat stärkas. Spannmål och oljevaxter är däremot fortsatt fast i en prisnegativ trend även på kort sikt där väderproblem kan ge tillfälligt högre priser.

Prognosticerad BNP-tillväxt 2017

Sverige 2,4 %
 Norge 1,4 %
 Danmark 1,5 %
 Finland 1,0 %
 Storbritannien* 1,3 %
 Tyskland 1,5 %
 Baltikum 2,8 %
 Polen 3,5 %



* Påverkan av Brexit återstår att bedöma.

Mål och måluppföljning

Den finansiella planen bygger på koncernens löpande verksamhet, föreslagna investeringsprogram samt synergier och effekter från koncerninterna program. Varje affär har sin aktuella affärsplan som finansiell målsättning. De långsiktiga målsättningarna för koncernen och affärerna omfattar även icke-finansiella områden.

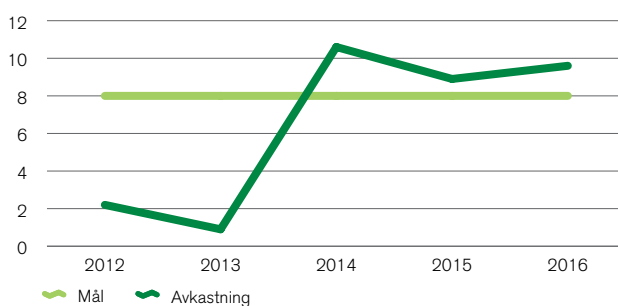
Avkastning på eget kapital

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

Utfall 2016

Avkastningen på eget kapital uppgick under 2016 till 9,6 procent (8,9). Den genomsnittliga avkastningen på eget kapital de senaste fem åren uppgick till 6,8 procent.

Mål 8,0 % Utfall 9,6 %



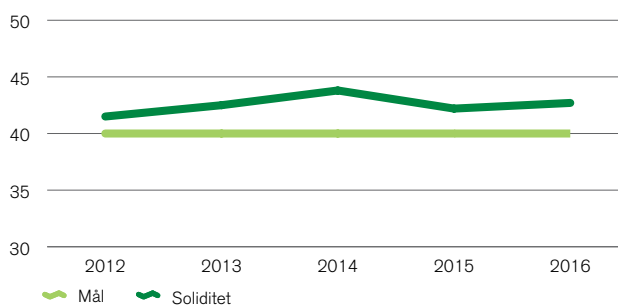
Soliditet

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

Utfall 2016

Soliditeten per den 31 december 2016 uppgick till 42,7 procent (42,2). Soliditeten har förbättrats sedan 2008 från 32,5 till 42,7 procent.

Mål 40 % Utfall 42,7 %



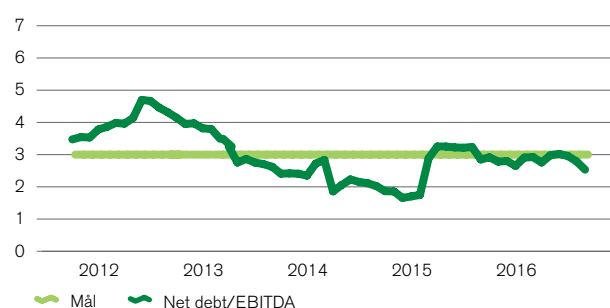
Net debt*/EBITDA*

Lantmännens ambition är att Net debt/EBITDA över tid ska vara under 3, detta för att säkerställa finansiell stabilitet.

Utfall 2016

Nuvarande Net debt/EBITDA ligger på 2,53. Nyckeltalet har de fyra senaste åren varit lägre än 3,0.

Mål < 3,0 Utfall 2,53



* Enligt bankdefinition.

Beskrivning av finansiella nyckeltal, se [sid 135](#).



Lantmännens målsättning är att bibehålla och utveckla vår starka position på samtliga marknader där vi är närvarande.

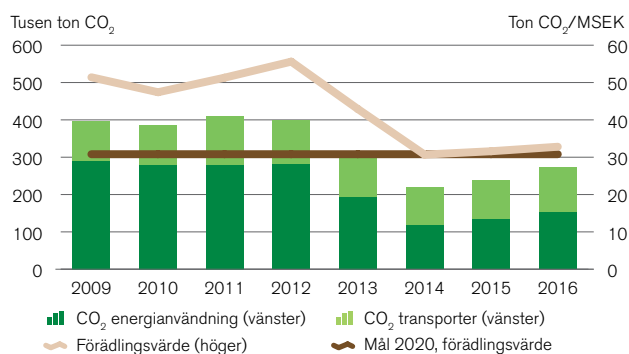
Klimatmål

Koncernens mål är att minska koldioxidutsläppen från egen verksamhet (energi och transporter) med 40 procent 2009-2020, räknat i ton CO₂ per MSEK förädlingsvärde.

Utfall 2016

Utsläppen ökade 2016 till följd av förvärv och ökad verksamhet i Finland och Östeuropa. Även i relativa tal ökar utsläppen något. Fortsatt konvertering från fossila bränslen och övergång till grön el i bland annat Finland, förväntas minska utsläppstalen under 2017. Jämfört med basåret 2009 har utsläppen i relation till förädlingsvärdet minskat med 36 procent.

Mål -40 % Utfall -36 %



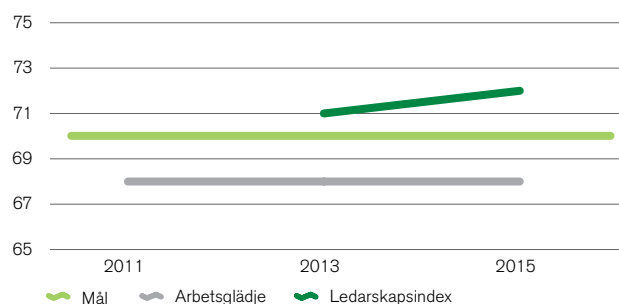
Medarbetarmål

Våra medarbetares arbetsglädje och motivation samt ett bra ledarskap har stor betydelse för Lantmännens framgång. Målet för arbetsglädje och ledarskap är 70.

Utfall

I den senaste medarbetarundersökningen från 2015 var resultatet för arbetsglädje 68 och det övergripande starka resultatet för ledarskapsindex var 72. Nästa mätning sker under 2017.

Mål 70 Utfall 68 respektive 72



Vårt ansvar från jord till bord

Lantmännens affärsidé handlar om att förädla åkermarkens resurser på ett innovativt och ansvarsfullt sätt. I hela kedjan från jord till bord arbetar vi med att ta ansvar för verksamhetens påverkan på människor, djur och miljö, och med utveckling av lönsamma affärer som bidrar i hållbar riktning.

Vårt ansvar omfattar ett brett spektra av frågor, från odling och inköp av råvaror och förädlingsverksamhet till försäljning och konsumtion av de produkter vi erbjuder.

Störst fokus lägger vi på de frågor och områden som är av särskild betydelse för våra kunder, ägare och andra viktiga intressenter, och där vår verksamhet har en betydande påverkan på människor och miljö.

Styrning och arbetssätt

Vårt ansvar definieras i *Lantmännens uppförandekod*, som gäller för alla medarbetare i verksamheten. För de flesta områden finns tydlig styrning i form av systematiskt arbetssätt, mål och uppföljning på plats, för några är arbetet fortfarande under utveckling. Ansvar och hållbar affärsutveckling är integrerat i strategisk verksamhetsplanering och förankrat i såväl koncernledning som styrelse.



Dialogen med ägare, kunder, myndigheter och andra aktörer, är väsentlig för utvecklingen av vårt arbete och för att påverka omvärlden i viktiga frågor.

Lantmännens *CSR-råd* med representanter från koncernledningen har ett övergripande ansvar för implementering och uppföljning samt beslutsberedande i policyfrågor för uppförandekoden. Gemensamma baskrav på systematiskt arbete med riskhantering och ansvarstagande gäller för respektive affärsverksamhet. Från och med 2017 är uppföljning mot dessa krav en del av ordinarie affärsuppföljning.

Lantmännens leverantörsuppförandekod anger tydliga riktlinjer avseende miljö, socialt ansvar och affäretik. Koden ingår i alla avtal och samtliga leverantörer med inköpsvolym över 1 MSEK/år eller med hög risk, ska godkännas utifrån en självutvärdering. 2016 uppfyllde 83 procent (80) av inköpsvolymen dessa kriterier.



Vårt bidrag till Agenda 2030

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 målen i Agenda 2030 och har analyserat vad de innebär för vårt ansvar och vår roll, samt i vilken mån relevanta mål är omhändertagna i befintligt arbete. Fem av målen är direkt kopplade till Lantmännens uppdrag och affär:



- 2 Ingen hunger
- 7 Hållbar energi för alla
- 12 Hållbar konsumtion och produktion
- 13 Bekämpa klimatförändringen
- 15 Ekosystem och biologisk mångfald

Flera ytterligare mål har betydelse för vår påverkan och ansvar, och är i hög grad integrerade i Lantmännens uppförandekod. Läs mer om FN-målen i sin helhet på globalamalen.se

Väsentlighetsanalys

Väsentlighetsanalysen har gjorts av sakkunniga inom Lantmännen, förankrats och uppdaterats internt. Utgångspunkten har varit Lantmännens strategier, arbete och kunskap om verksamhetens påverkan, omvärlds- och marknadstrender samt resultat från genomförda intressentdialoger.


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




Att genomföra och sammanställa en väsentlighetsanalys är också en del i vårt åtagande att uppfylla GRIs kriterier för hållbarhetsredovisning.


 **Avkastning och återinvestering i lantbruket**
Lantmännens mission är att skapa ett livskraftigt lantbruk. Den kooperativa ägarmodellen är central för ekonomisk stabilitet och långsiktighet. Verksamhetens överskott ger nytta i form av avkastning och investering i forskning och utveckling.

 **Forskning och innovation i spannmålsvärdekedjan**
Vår kunskap och verksamhet i alla led ger förutsättningar att bidra till lönsam och hållbar utveckling för hela spannmålssektorn. Vi investerar i forskning inom bland annat växtförädling, biologiskt växtskydd, biomaterial, hälsa och matvanor.

 **Hållbar odling**
Miljöpåverkan från odling handlar om klimatpåverkan, markanvändning, vatten, växtnäring och växtskydd samt påverkan på biologisk mångfald. För vissa importerade råvaror finns även sociala risker kring arbetsvillkor och mänskliga rättigheter. Vi arbetar för utveckling av mer hållbara odlingsformer och ställer krav vid inköp av råvaror.

 **Klimatpåverkan från energi och transporter**
En stor del av klimatpåverkan för Lantmännens produkter ligger i odlingsledet, men även vår egen förädlingsverksamhet orsakar klimatpåverkande utsläpp, främst genom energianvändning och transporter. Vår klimatstrategi innebär fortsatt satsning på energieffektivisering och övergång till förnybara energikällor och bränslen.

 **Produkter med mervärde för hälsa och miljö**
Utvecklingen av nya lönsamma produkter med miljöprestanda i framkant, eller andra efterfrågade egenskaper som främjar hälsa och miljö, är en viktig del av Lantmännens affärsutveckling. Vårt arbete med innovation och produktutveckling har hittills resulterat i flera framgångsrika exempel.

 **Produktkvalitet, säkerhet och spårbarhet**
Lantmännen har kunskap och unika förutsättningar för att säkerställa kontroll och spårbarhet i hela kedjan för våra produkter. Den gröna grodden på livsmedel från Lantmännen är vår garant för säker och ansvarsfullt producerad mat.

.....

► **Övriga viktiga frågor**
Det finns fler frågor som har stor betydelse för ett långsiktigt framgångsrikt Lantmännen. Att vara en attraktiv arbetsplats med bra arbetsmiljö, säkerställa god affärsetik samt att ta tillvara råvaror och resurser på bästa sätt, är högt prioriterat ur ett internt perspektiv. Hos våra kunder och konsumenter står frågor om livsstil, produktinnehåll och ursprung högt på agendan.

Hållbar affärsutveckling med lönsamma mervärden

Hållbara odlingsmetoder och produkter med lönsamma mervärden för miljö och hälsa är en del av Lantmännens strategiska affärsutveckling. Vårt bidrag till framtidens livsmedels- och energiförsörjning utgår från kunskapen om spannmålsförädling och vår närvaro i hela värdekedjan från jord till bord.

Lantmännens kunskap och närhet till odlingen ger unika möjligheter att bidra till en mer hållbar produktion och skapa lönsamma mervärden för hälsa och miljö. Hållbar affärsutveckling innefattar både investeringar i långsiktig forskning och innovativ produktutveckling. Utvecklingsarbetet bedrivs tillsammans med våra ägare, kunder, forskare och andra samarbetspartners.

Fokus på odlingsledet

Det är i odlingsledet, på åkern, som råvaran blir till och en stor del av värdet i våra produkter skapas. Här finns också en betydande del av den totala miljöpåverkan. Utmaningarna handlar om markanvändning, biologisk mångfald, klimatpåverkan och användning av växtnäring och växtskydd.

Lantmännen bidrar till mer hållbara odlingsformer genom rådgivningstjänster till lantbrukare och vidareutveckling av teknik och metoder. Vi arbetar också med sortförädling och kemikaliefri utsädesbehandling. Tillsammans med lantbrukare och kunder

tar vi fram nya spannmålskoncept med specificerade mervärden, exempelvis avseende klimatprestanda och spårbarhet.

Satsning på både konventionellt och ekologiskt

Hållbar odling handlar om att ta vara på det bästa från olika produktionsätt och hjälpmedel samt om hänsyn till lokala odlingsförutsättningar. Lantmännen satsar på utveckling både av den konventionella produktionen och på ett brett ekologiskt erbjudande inom insatsvaror, foder och livsmedel.

Odlingsmetoden Klimat & Natur

2015 lanserade Lantmännen *Klimat & Natur*, en odlingsmetod för spannmål. Konceptet är viktigt eftersom det minskar miljöbelastningen inom konventionell odling, som idag utgör cirka 90 procent av marknaden. Med Klimat & Natur kan vi erbjuda kunderna ett mer hållbart mjöl, samtidigt som lantbrukaren får mer betalt för mervärdet på sin spannmål.



Klimatsmart svampprotein

Ett av våra utvecklingsprojekt är den svamp som vi experimenterar med för att öka etanolutbytet från spannmål. Eftersom svampmassan är ätlig undersöker vi nu möjligheten att kommersialisera den som klimatsmart livsmedelsprotein. Det är en lång process till färdig produkt men medel har beviljats från statliga Vinnova för att fortsätta utvecklingsarbetet.



Klimat & Natur omfattar ett stort antal kriterier från sådd till skörd och transport, som minskar miljöpåverkan. 2016 odlade cirka 80 lantbrukare enligt metoden, vilket gav en skörd på cirka 80 000 ton.

”

Under 2017 genomför vi två omgångar av Växthuset, en för medarbetare och entreprenörer samt en för Lantmännens ägare.

Vänligare vete & Vänligare råg

Allt vetemjöl från Kungsörnen är *Vänligare vete* framtaget med odlingsmetoden Klimat & Natur. 2016 lanserades även *Vänligare råg* i butik. Ambitionen är att fortsätta bredda erbjudandet, i takt med efterfrågan och att vi kan säkra större volymer från kontrakterade odlare.



Forskning & innovation i spannmålsvärdekedjan

Varje år investerar Lantmännen cirka 200 MSEK i egen och extern forskning och innovation. Utvecklingsprojekt nära affärerna drivs av respektive affärsområde, medan strategiska forskningsprojekt koordineras på koncernnivå. Lantmännens egen forskningsstiftelse fördelade 20,6 MSEK på olika externa forskningsprojekt under 2016. Satsningarna görs i alla delar av spannmålsvärdekedjan; från växtförädling och odling till produktutveckling och konsumtion.

Ett viktigt område är hållbar intensifiering av lantbruket, med forskningsprojekt som precisionsodling och fleråriga spannmålsgrödor. Ett analysinstrument för kvalitetssäkring av spannmål (Cgrain.se) lanserades under 2016. Att öka värdet på biprodukter och utveckla nya biomaterial, såsom förnyelsebar plast och prebiotiska fiber, är exempel på aktuella satsningar för minskat fossilberoende och ökad resurseffektivitet.

Lantmännen Växthus

Vi arbetar för att ta vara på intraprenörskapet hos medarbetare och samarbetar med entreprenörer och startups kring öppen

innovation. Medarbetare och ägare med innovativa affärsidéer kan söka till vårt utvecklingsprogram Växthuset.

Mer om Lantmännens forskningsstiftelse och vårt innovationsarbete på lantmannen.com

Ökad satsning på Lantmännens ekologiska värdekedja

Utifrån stark marknadstillväxt och ökad efterfrågan har Lantmännen tagit fram en ny ekostrategi, med den övergripande målsättningen:

”

Lantmännen ska ta ledarskap för att utveckla och driva ekomarknaden i alla delar av värdekedjan.

Vi ska stärka våra ekologiska affärer för att svara upp mot den stora konsumentefterfrågan som finns. Genom att utveckla den ekologiska värdekedjan bidrar vi till ett långsiktigt livskraftigt lantbruk och stärkt konkurrenskraft för svenska lantbrukare.

Stor aktör på ekomarknaden

Lantmännen är en betydelsefull aktör på ekomarknaden, inte minst som leverantör av insatsvaror till ekologiska lantbrukare. Sammantaget omsätter ekoaffärerna genom hela värdekedjan över 1 miljard SEK.

| Maskiner och redskap | Utsäde & frö | Insatsvaror | Spannmåls-handel | Foder | Livsmedel |
|---|--|---|---|--|---|
| Maskiner och redskap till ekologiska lantbrukare. | Termiskt och biologiskt behandlat utsäde godkänt för ekologisk odling: Thermoseed, Cedomon och Cerall. | Växtnäring och växtskyddsmedel godkända för ekologisk odling. | Handel, import och export av ekologiskt spannmål, raps m.m. | Ekologiskt foder för flertalet djurslag, under gemensamma namnet Sund. | Brett sortiment av mjöl, gryn, bröd, bönor och färdigrüter, bland annat under varumärkena Kungsörnen Eko, GoGreen, AXA och Korvbrödsbagarn. |

Nästa kliv i klimatarbetet

Klimatfrågan är en viktig omvärldsfaktor och står högre på samhällsagendan än någonsin. Lantmännens klimatstrategi handlar om att fortsätta minska den egna påverkan, rusta verksamheten och affärerna för morgondagens förutsättningar, och bidra till en mer klimatsmart produktion av livsmedel och energi.

Livsmedelssektorn står för en betydande del av världens klimatpåverkande utsläpp. För att bromsa klimatförändringarna och säkerställa ett produktivt jordbruk även i framtiden, behöver klimatpåverkan minskas i alla led *från jord till bord*. Som livsmedelsproducent och lantbrukskooperativ har Lantmännen både ansvar och möjlighet att bidra i rätt riktning.

”

Strategin omfattar flera steg där det första kommer att ha fokus på fossilfri produktion, transporter samt fortsatt energieffektivisering.

Ny klimatstrategi med höjd ambitionsnivå

Efter att vårt tidigare klimatmål om utsläppsreduktion till 2020 uppnåddes redan 2015, har Lantmännen under 2016

påbörjat arbetet med att ta fram en ny klimatstrategi. Strategin innefattar tre olika delar; att fortsätta minska den egna verksamhetens påverkan, utveckla hållbara affärer tillsammans med andra aktörer i vår värdekedja, samt anpassning till klimatförändringar som påverkar exempelvis odlingsförutsättningar.

Vad gäller övergången från fossila till förnybara bränslen i produktion är mycket redan gjort. Utfasning av resterande fossil eldningsolja, förnybar el på samtliga anläggningar samt fortsatt energieffektivisering är viktiga delar i arbetet framåt.

Transporterna utgör en större och mer komplex utmaning. Här behöver vi arbeta vidare med att kartlägga påverkan och potentialen att minska utsläppen genom exempelvis mer långtgående krav och samarbeten med våra transportörer.

Lantmännens klimatstrategi kommer också inkludera investeringar och åtgärder för minskad klimatpåverkan i övriga delar av värdekedjan. Metodutveckling för hållbar odling, produktutveckling och dialog med kunder och konsumenter är några exempel. Vi fortsätter också arbetet med riskanalys kopplat till hur klimatförändringar och vattenbrist kan påverka exempelvis råvaruförsörjningen i vår affär.

Hagainitiativet
Företag för aktivt klimatansvar

Lantmännen är ett av medlemsföretagen i klimätätverket Hagainitiativet. Nätverket ska visa att ett aktivt klimatansvar är lönsamt och arbeta för minskad klimatpåverkan från näringslivet samt driva på en proaktiv klimatpolitik. Läs mer [▶ hagainitiativet.se](http://hagainitiativet.se)

2030
sekretariatet

Tillsammans med 60 företag och organisationer medverkar Lantmännen i nätverket 2030-sekretariatet för minskade transportutsläpp och ökad användning av hållbara biodrivmedel. Läs mer [▶ 2030-sekretariatet.se](http://2030-sekretariatet.se)



Lantmännen Agroetanol's samarbete med Scania har resulterat i ett helt nytt koncept för hållbara lastbilstransporter, Etha.

Aktiv dialog och påverkansarbete

Dialog och samverkan mellan politik, näringsliv och intresseorganisationer blir allt viktigare för att kunna lösa gemensamma komplexa utmaningar och bidra i rätt riktning. Lantmännen deltar i debatten och bedriver ett aktivt påverkansarbete i flera viktiga frågor.

Genom att vara en ansvarstagande och proaktiv aktör bidrar Lantmännen till en positiv samhällsutveckling som samtidigt främjar våra affärer och strategier. Dialog, innovativa samarbeten och ett aktivt påverkansarbete gentemot relevanta aktörer och beslutsfattare, är en förutsättning för att lyckas.

Lantmännen driver och initierar intressentdialoger inom alla de områden och sakfrågor som bedöms vara affärskritiska. Det handlar dels om frågor där vi måste gå i takt med marknaden för att ta ansvar, dels om frågor där vi vill ta ledarskap men inte kan flytta fram positionerna på egen hand. Genom att vara en kompetent och konstruktiv partner till beslutsfattarna, kan vi skapa goda förutsättningar för svenskt lantbruk och bidra till en hållbar samhällsutveckling.

Närvaro i näringspolitiken

Under 2016 har en ny näringspolitisk gemensam funktion inrättats på koncernnivå, i syfte att samordna och förstärka närvaron i de samhällsdiskussioner som är mest relevanta för Lantmännen och våra ägare.

Hållbar Livsmedelskedja

Lantmännen är en av aktörerna bakom det svenska branschinitiativet Hållbar Livsmedelskedja, som lanserades 2015. Bakgrunden är livsmedelssektorns komplexa miljö- och



Claes Johansson, Sven-Erik Bucht, Helena Jonsson och Bengt-Olov Gunnarsson.

Almedalsveckan och EAT Forum

Lantmännen medverkade under året i flera forum på temat hållbar odling och hållbar livsmedelsproduktion. Under Almedalsveckan i Visby arrangerades seminarier tillsammans med LRF, Hagainitiativet och SPBI. Lantmännen var för tredje året partner till EAT forum som arrangerades i juni i Stockholm. Läs mer [▶ eatforum.org](http://eatforum.org)

hälsoutmaningar, som kräver brett samarbete. Läs mer om hållbar livsmedelskedja på [▶ hallbarlivsmedelskedja.se](http://hallbarlivsmedelskedja.se) och om intressentdialogen på [▶ lantmannen.com](http://lantmannen.com)

Viktiga samhällsarenor

De frågor som identifierats som de viktigaste för Lantmännen att bevaka eller driva, sammanfattas i tre områden med Hållbar utveckling som övergripande tema. Dialogen i respektive fråga förs med flera aktörer och genom medverkan i forum och nätverk.

Exempel på aktuella frågor 2016

- ▶ Sveriges nationella livsmedelsstrategi
- ▶ Transporter och klimatpolitiska styrmedel
- ▶ Ekologisk produktion
- ▶ Regeringens samverkansprogram för cirkulär samhällsekonomi
- ▶ Regelverk och inriktning för biodrivmedel i Sverige och EU



Organisationer och nätverk där Lantmännen för en aktiv dialog

- ▶ **Livskraftigt Lantbruk:** LRF, KRAV, Spannmålsodlarna, Sojodialogen
- ▶ **Ansvarsfullt producerad mat:** Livsmedelsföretagen, Konsumentföreningar, Hållbar livsmedelskedja
- ▶ **Grön energi/bioekonomi:** Miljöorganisationer, Hagainitiativet, SPBI, Copa/Cogeca, SveBio

Våra medarbetare

Lantmännen arbetar långsiktigt med att utveckla ledare och medarbetare, att öka mångfald och jämställdhet samt att skapa säkrare, bättre och mer engagerande arbetsplatser. Att behålla och vidareutveckla kompetensen och ledarskapet inom Lantmännen samt att attrahera nya medarbetare är en förutsättning för att vi ska nå våra mål.

Rätt kompetens och ledarskap

Lantmännen strävar efter att vara en attraktiv arbetsgivare med en professionell rekryteringsprocess, interna utvecklingsprogram och god intern rörlighet är centralt för att ha tillgång till rätt kompetens och ledarskap för att nå våra mål. Under 2016 fortsatte Lantmännen satsningarna på ledarskaps- och kompetensutveckling, bland annat genom ledarträningsprogram för alla chefer och två internationella ettåriga program, GAP och GROW, som riktar sig till ledare med potential att ta ytterligare karriärsteg som ledare inom Lantmännen.

”

En professionell rekryteringsprocess, interna utvecklingsprogram och god intern rörlighet är centralt för att ha tillgång till rätt kompetens och ledare.

Det interna mentorskapsprogrammet har fortsatt att utvecklas, och flera mentorpar än tidigare ingår nu i programmet.

Alla medarbetare ska genomföra medarbetarsamtal med sin närmaste chef. Samtalet fokuserar på individuella

prestationer i relation till uppsatta mål. Samtidigt görs en utvärdering av attityd och agerande i förhållande till Lantmännens värderingar: öppenhet, helhetssyn och handlingskraft. En individuell plan för kompetensutveckling görs för varje medarbetare.

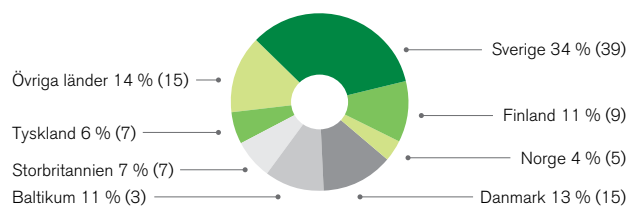
För att säkerställa kompetensen och ledarskapet i koncernen är det viktigt att medarbetarna upplever tillräcklig utmaning och utveckling samt att utveckla yngre ledare och öka den interna rörligheten. Andelen unga chefer ökade och under året tillsattes 44 procent av alla chefsrekryteringar med interna kandidater. Målsättningen till år 2020 är att minst varannan chef ska internrekryteras.

Lantmännen arbetar långsiktigt med initiativ för att ytterligare öka jämställdheten och stärka den internationella erfarenheten. Under året har mål och aktivitetsplaner fastställts i samtliga divisioner och affärsområden, och könsfördelningen har förbättrats i alla ledningsgrupper.

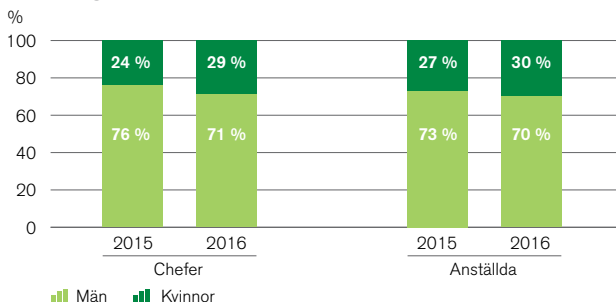
En attraktiv arbetsgivare

Lantmännen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare för både nuvarande och potentiella medarbetare, och vår position stärktes i mätningar utförda av externa talangnätverk. I rankingen av civilingenjörers val av ”ideal arbetsgivare” klättrade Lantmännen 16 placeringar, och i motsvarande ranking bland ekonomer har Lantmännen klättrat 30 placeringar. Båda mätningarna avsåg unga yrkesverksamma personer.

Våra medarbetare – geografisk fördelning



Fördelning kvinnor och män



” Lantmännen arbetar systematiskt med att identifiera och åtgärda risker i arbetsmiljön, bland annat genom regelbunden uppföljning av arbetsmiljöarbetet i samtliga verksamheter.

Under året startade ett nytt traineeprogram och nio traineer kommer under 15 månader att arbeta med projekt i Lantmännens affärer och strategiska internationella uppdrag, samtidigt som de deltar i utbildning inom förändringsledning, affärsutveckling och ledarskap.

Effektivt strategiskt arbete

För att på ett ännu bättre sätt kunna driva strategiska utvecklingsprojekt har ett nytt utvecklingsprogram för projektledare etablerats. Programmet lägger fokus på att öka kunskapen om Lantmännens projektmetod, att effektivisera projekt och att attrahera skickliga projektledare.

Säker arbetsmiljö och proaktivt hälsoarbete

Lantmännen arbetar systematiskt med att identifiera och åtgärda risker i arbetsmiljön, bland annat genom regelbunden och systematisk uppföljning av arbetsmiljöarbetet i samtliga verksamheter. Uppföljning görs också genom cirka 50 skadeförebyggande besiktningar per år på plats i Lantmännens produktionsanläggningar. Arbetsmiljöutbildningar hålls kontinuerligt i alla verksamheter. Lantmännens krishanteringsarbete har setts över och uppdaterats, bland annat med avseende på rutiner, processer och krisorganisationer både lokalt och centralt inom Lantmännen. Syftet är att snabbt kunna agera på bästa sätt om en kris skulle inträffa.

Implementeringen av ett webbaserat systemstöd för

rapportering och uppföljning av olyckor, risker och tillbud fortsatte. Rapporteringssystemet finns nu i så gott som alla Lantmännens anläggningar. Tack vare ett systematiskt arbetsmiljöarbete sjönk olycksfrekvensen samtidigt som ökat fokus lades på en kvalitativ tillbudsrapportering.

Lantmännen ser proaktivt hälsoarbete och friskvård som viktiga förutsättningar för en hållbar arbetsmiljö. Baserat på resultatet i genomförda medarbetarundersökningar genomförs ett kontinuerligt arbete för att identifiera förbättringsområden och förbättra hälsoaspekter, till exempel med avseende på psykosocial arbetsmiljö och arbetsbelastning.

I de flesta verksamheter har sjukfrånvaron minskat eller ligger på samma nivå som under 2015. I vissa delar av livsmedelsdivisionen har dock sjukfrånvaron ökat.

Whistleblowing i ett webbaserat rapporteringssystem

För att alla medarbetare tryggt och enkelt ska kunna rapportera missförhållanden eller att något inte följer lagstiftning, Lantmännens uppförandekod, riktlinjer eller policyer finns en etablerad rutin, så kallad whistleblowing. Medarbetare i Lantmännens verksamheter kan anonymt, på sitt eget språk, rapportera iakttagelser och farhågor i ett webbaserat system.

Under 2016 registrerades sammanlagt 12 rapporter från sex olika länder. Samtliga fall behandlades av Lantmännens Whistleblowingkommitté och utredningar gjordes. Sex av rapporterna ledde till arbetsrättslig åtgärd eller påföljd.

Våra medarbetare, olyckor och tillbud

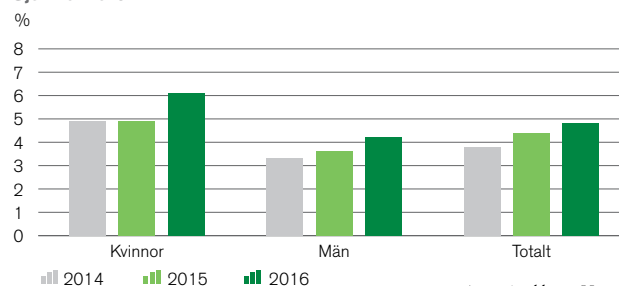
| | 2016 | 2015 |
|---|-------|-------|
| Antal dödsfall på grund av olycka i arbetet | 0 | 0 |
| Antal olycksfall ¹ | 239 | 202 |
| Olycksfallsfrekvens ² | 14,5 | 15,2 |
| Antal inrapporterade tillbud ³ | 3 072 | 1 686 |
| Antal tillbud per olycksfall (med frånvaro) | 12,9 | 8,3 |


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

² Olycksfallsfrekvensen definieras som antal olyckor per miljoner faktiska arbetstimmar.

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

Sjukfrånvaro*






Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk

Lantmännen Lantbruk erbjuder ett brett produktsortiment för animalieproduktion och växtodling.

Division Lantbruk

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Divisionen har sin bas i Sverige men är också verksam på den internationella marknaden. Division Lantbruk står för 27 procent av Lantmännens omsättning.

Division Lantbruk har sin bas i Sverige och med internationella delägarskap har divisionen också en stark position i Östersjöområdet. Division Lantbruk ansvarar för Lantmännens delägarskap i den tyska koncernen *Hage Kiel*, *Scandagra Group* i Baltikum samt *Scandagra Polska*. Se  sid 60.

Lantmännen Lantbruk erbjuder ett brett produktsortiment för animalieproduktion och växtodling, och är en stor aktör på spannmålsmarknaden. Division Lantbruk handlar med spannmål, oljeväxter och trindsäd gentemot lantbrukare, spannmålshandlare och industri i Östersjöområdet och globalt.

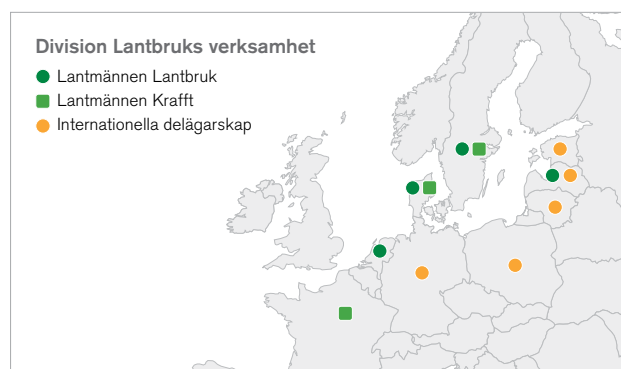
Under 2016 har arbetet med att skapa en ny digital portal, LM², för våra ägare varit intensivt. Portalen är ett verktyg som ger överblick och erbjuder smarta, digitala tjänster för att lantbrukaren ska kunna ta tillvara på befintlig data och utnyttja den i det dagliga arbetet. Verktyget anpassas även för att kunna användas på olika mobila enheter. Som en del i den digitala satsningen genomfördes ett majoritetsförvärv av teknik- och tjänsteföretaget Dataväxt.

Marknad och omvärld

Återigen har världslagren fyllts på med spannmål. Trots ökad konsumtion har de utgående lagren de senaste fyra åren ökat från 69 dagars konsumtion till nuvarande 91 dagar. För raps är situationen omvänd, där de utgående lagren har minskat från 38 dagars konsumtion till 29. Dessa förändringar har påverkat prisbildningen motsvarande där till exempel priset på vete MATIF sjunkit med 6 procent och raps MATIF har stigit 7 procent under 2016. På animaliesidan har mjölksituationen stabiliserats något, men situationen är fortsatt allvarlig och fler avräkningshöjningar krävs för att skapa balans i näringen.

Inför 2017

Division Lantbruks övergripande strategiska inriktning grundar sig i att divisionen med Sverige som bas ska vara en ledande aktör inom agribusiness i Östersjöområdet. Detta skall uppnås genom affärsutveckling med lantbruksföretagaren i centrum och genom att förstärka befintlig affär och skapa tillväxt kring Östersjön samt genom att skapa förutsättningar för en långsiktig lönsam lantbruksaffär.



Division Lantbruks varumärken



**Nötför
Piggför**

**Pullför
Protect**

| Division Lantbruk, nyckeltal | 2016 | 2015 |
|---|--------|--------|
| Nettoomsättning, MSEK ¹ | 10 767 | 10 907 |
| Rörelseresultat, MSEK | 318 | 192 |
| Rörelsemarginal, % | 3,0 | 1,8 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 7,8 | 4,6 |
| Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK | 82 | 91 |
| Medelantal anställda | 766 | 818 |
| varav kvinnor, % | 30 | 29 |
| Andel kvinnor i ledningsgruppen, % | 22 | 33 |
| Koldioxidutsläpp, tusen ton | 62 | 63 |
| Total sjukfrånvaro, % | 3,3 | 3,1 |

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

| Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster | 2016 | 2015 |
|---|------|------|
| Rörelseresultat, MSEK | 318 | 237 |
| Rörelsemarginal, % | 3,0 | 2,2 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 7,8 | 5,7 |

Division Lantbruk

Lantmännen Lantbruk Sverige

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

Den positiva utvecklingen inom division Lantbruk fortsatte under 2016. Den största resultatförbättringen återfinns i den svenska verksamheten. Bakom förbättringen ligger de senaste årens stora strukturella förändringar med förbättrade processer, kontroll och effektivitetsökningar. Senaste årens satsningar på att ha landets bästa säljkår har gett resultat och vår kompetenta säljkår har gott rykte i marknaden, vilket har resulterat i ökade marknadsandelar i alla affärssegment.

Lantmännen Lantbruk arbetade under året intensivt med utvecklingen av en ny digital portal, LM². Att ta tillvara på de möjligheter digitaliseringen ger är en viktig del i Lantmännen Lantbruks strategi. I LM² kommer dagens tjänster och en rad nya innovativa tjänster samlas i en gemensam portal för att öka användarvänligheten och sätta lantbrukarens behov i centrum. Det innefattar såväl lantbruksaffären som maskinaffären men också ekonomitjänster och information till ägare och förtroendevalda. Genom att ta tillvara på tillgänglig data från marknaden och från den egna gården, så kallad "big data", och omvandla till "smart data" möjliggör LM² bättre och fakta-

baserade beslut för ökad konkurrenskraft i den egna lantbruksverksamheten. Samtidigt syftar LM² till att ge lantbrukaren en förenklad tillgång till relevant och personifierad information, förenklad administration och en närmare relation till Lantmännen som strategisk affärspartner.

Spannmål

Lantmännen Lantbruk köper och säljer spannmål, oljevaxter och trindsäd. Under 2016 uppgick volymen till cirka 2,9 miljoner ton. Ungefär halva kvantiteten gick till Lantmännens egna industrier. Den svenska spannmålsexporten bedöms bli 1,5 miljoner ton för skördeåret 2016, där Lantmännen står för en betydande andel. Intresset för svensk exportspannmål är stort då skördarna i Frankrike och Baltikum var lägre än normalt. Lantmännen Lantbruks viktigaste marknader för spannmålsexport är vete till Medelhavsområdet, malkorn till Tyskland och Benelux samt havre till Tyskland, Benelux och USA.

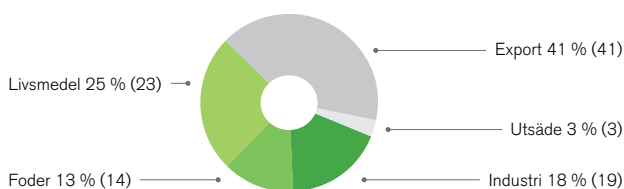
Förutsättningarna för vårsädd 2016 var goda och den vårsädda arealen blev stor. Vädret under skördeperioden

| Lantmännen Lantbruk Sverige, nyckeltal | 2016 | 2015 |
|---|--------|--------|
| Nettoomsättning, MSEK ¹ | 10 587 | 10 798 |
| Rörelseresultat, MSEK | 225 | 96 |
| Rörelsemarginal, % | 2,1 | 0,9 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 8,2 | 3,2 |
| Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK | 81 | 90 |
| Medelantal anställda | 734 | 789 |
| varav kvinnor, % | 29 | 29 |

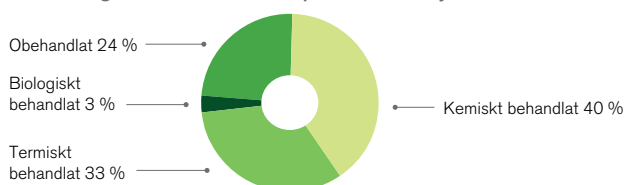
¹ Inklusive koncernintern omsättning.

| Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster | 2016 | 2015 |
|---|------|------|
| Rörelseresultat, MSEK | 225 | 141 |
| Rörelsemarginal, % | 2,1 | 1,3 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 8,2 | 4,7 |

Användning av totala volymen såld spannmål



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





var bra och skapade goda förutsättningar för höstsådden. Arealen höstoljeväxter ökade under 2016 och Lantmännens rapssorter var eftertraktade. Jordbruksverkets skördeprognos visar att den svenska skörden uppgick till 5,9 miljoner ton spannmål och oljeväxter, vilket är över femårsnittet. Skörden 2016 startade tidigt, men ett flertal regnavbrott gjorde att skördeperioden drog ut på tiden. Lantmännen mottog totalt 1,57 miljoner ton under skördeperioden och mottagningen fungerade bra på de flesta håll. Inför skörd 2016 öppnades nya mottagningsplatser i Umeå och Säffle samt Karlstad som ersatte Skattkärr. De mottagna volymerna på de nya mottagningsplatserna översteg prognoserna. Även i Kalmarområdet blev mottagningen över förväntan med en inleverans på 12 000 ton spannmål och oljeväxter.

Den svenska konsumtionen av spannmål och oljeväxter ligger på en stabil nivå. Konsumtionen av ekologiska varor ökar både i Sverige och på exportmarknaden. Priset på ekologiska varor har utvecklats bättre än för konventionella grödor, och för att klara av den svenska försörjningen sker import av ekologiskt vete.

Foder

Efter en längre tid med låga avräkningspriser på mjölk vände priset uppåt under andra halvåret 2016. De ekonomiska problemen inom mjölkbranschen är dock fortfarande allvarliga, och fler avräkningshöjningar krävs för att få näringen i balans. Grisnäringen utvecklas positivt där avräkningspriset i Sverige är betydligt högre än i övriga Europa. Branschens arbete med att informera om det svenska köttets mervärden har gett positivt resultat på marknaden. På slaktkycklingsidan görs investeringar och marknaden är i tillväxt. Marknaden för äggproduktion stagnerade något.

Lantmännen Lantbruk utvecklar och erbjuder ett heltäckande fodersortiment för animalieproduktion och foderaffären visade en positiv utveckling under 2016. Foderutvecklingen är framgångsrik och under året lanserade Lantmännen Lantbruk nya foder för nöt, gris och fjäderfä, anpassade för dagens genetik och produktion, såväl som nya fodersortiment för ekologisk mjölk-, kött-, ägg- och slaktgrisproduktion. De nya

fodersortimenten har mottagits mycket väl i marknaden med bra produktion hos våra kunder, vilket har resulterat i ökade marknadsandelar.

Fokus under året har varit att ligga i framkant gällande foderutveckling, att säkerställa kostnadseffektiva och säkra inköp och optimeringar samt att ha en kompetent och engagerad säljorganisation. Effektiviseringsarbetet som pågår i Lantmännen Lantbruks produktionsorganisation har resulterat i betydligt lägre omkostnader.



Det nya fodersortimentet har ökat produktiviteten och lönsamheten hos våra kunder och gett oss ökade marknadsandelar.

Utsäde & Frö

Under varumärket SW förädlar och marknadsför Lantmännen Lantbruk utsäde inom stråsåd, oljeväxter och vallväxter. Lantmännen Lantbruk arbetar med att utveckla nya sorter av hög kvalitet och erbjuder ett brett sortiment av utsäde och frö. Lantmännen Lantbruk kan som enda aktör på marknaden erbjuda skjutkraftstestat vårutsäde som ger extra bra växtkraft och bästa förutsättningar för god etablering av grödan. Lantmännens ThermoSeedbehandling av utsäde är en unik metod för utsädesanering utan tillsatser och bidrar till ett mer hållbart lantbruk.

Sortimentet av höst- och vårsäde förstärktes ytterligare under 2016. *Festival* (höstvete för ekologisk odling), *Limus* (höstvete) och *Brioni* (whiskymalktorn) är nya sorter med egenskaper anpassade för svenska förhållanden. Till vårsädd 2017 lanseras malkornet *RGT Planet*, foderkornet *Dragoon* och de högavkastande nyheterna Ängssvingel *Tored* och Timotej *Rakel*.

Trots de stora volymerna utsäde som hanterats på utsädesanläggningarna under året har försäljning, produktion och leveranser fungerat väl.

”

Genom samarbetet mellan Lantmännen och Trioplast har åkrar runt om i Sverige prytt av balar i rosa och blått vilket bidragit till fortsatt stöd för cancerforskning.

Handelsvaror

Lantmännen Lantbruk marknadsför ett brett sortiment av produkter för växtodling och foderkonservering. Sortimentet innefattar bland annat gödsel, kalk, växtskydd, ensileringsmedel, salt, sträckfilm och nät. Efterfrågan på gödsel var stark under sommaren 2016. En tidig vår med bra väderförhållanden avlöstes av en torr sommar och höst, vilket resulterade i mindre fungicidförsäljning än under ett normalår. Sommarvärmen resulterade i högre förekomst av insektsangrepp vilket innebar en större försäljning av insekticider än föregående år. Inom specialvaror var utvecklingen fortsatt positiv. Försäljningen av sträckfilm låg i nivå med föregående år, trots att skördarna generellt var lägre. Kampanjen för rosa och blå balar genererade mycket positiv respons och medial uppmärksamhet.

Lantmännen Krafft

Lantmännen Krafft är Sveriges största hästfoderleverantör och ett välkänt varumärke. Produkterna finns, förutom i Sverige, representerade i ytterligare cirka tio länder. Lantmännen Krafft har 20 anställda och huvudkontoret finns i Malmö.

Utvecklingen under 2016 var svagt uppåt på en marknad med allt fler nationella och internationella aktörer. I slutet av året gjordes en relansering av varumärket Krafft. Förpackningar, logotyp och marknadskommunikation fick en genomgripande uppdatering med målsättningen att göra varumärket ännu mer tillgängligt på exportmarknaden.

Lantmännen Lantbruk – egen internationell verksamhet *Lantmännen Agro*

Lantmännen Agros huvudsakliga uppgift är inköp av spannmål i Danmark. På grund av den lägre prisenivån på spannmål under året var lantbrukarna försiktiga med försäljning. Detta drev upp den inhemska prisenivån, som legat på en högre nivå än exportpriserna i mindre båttonnage, vilket påverkade Lantmännen Agros volymer negativt. Däremot har försäljningen av gödsel utvecklats väl med stigande volymer.

Lantmännen SW Seed BV

I Lantmännen SW Seed BV bedrivs växtförädling av rågvetete och potatis på förädlingsstationen i Emmeloord, Holland. Under 2016 togs stora marknadsmässiga framsteg och bolaget utvecklades väl. Licensintäkterna ökade för båda förädlingsprogrammen, och den egna potatissorten Fontane är nu störst på marknaden.



Division Maskin bedriver Lantmännens verksamhet inom lantbruksmaskiner, anläggningsmaskiner och smörjmedel

.....

Det utökade samarbetet med AGCO innebär att Lantmännen Maskin fokuserar sin verksamhet i Sverige.



Division Maskin

Division Maskins verksamhet består av tre affärsområden: Lantmännen Maskin med inriktning på lantbruksmaskiner, Swecon som är verksam inom anläggningsmaskiner och Agro Oil som utvecklar och säljer smörjmedel. Divisionen svarar för 29 procent av Lantmännens omsättning.

Division Maskins bolag fortsätter att satsa på utveckling av service och tjänster såsom serviceavtal, maskinförsäkring, finansiering, reservdelar och tillbehör samt förarutbildning. Swecon och Volvo CE samarbetar för att förbättra kundnyttan med hjälp av digital teknik. Liknande samarbeten sker mellan *Lantmännen Maskin* och maskintillverkaren AGCO, bland annat inom ramen för LM². Under året intensifierades planering och implementering av en ny strategi för lantbruksmaskiner med stora förändringar för division Maskin och medarbetarna då vi lämnar importverksamheterna i Norge och Danmark för att koncentrera oss på svenska kunder och samarbetet med AGCO. I Sverige fokuserades arbetet på att integrera AGCOs centrallager till Malmö. Produkterbjudandet utökades med Fendts tröskor. Vårt arbete med att bemanna verkstäder med tekniker intensifierades under 2016. Tillsammans med externa leverantörer har vi genomfört utbildningar av tekniker och startat ett samarbete som ska resultera i utbildning för nyanlända i början av 2017.

Marknaderna globalt var fortsatt svaga under 2016 för anläggnings- och lantbruksmaskiner vilket pressade ner lönsamheten. Bedömningen är att det tar två år till innan det vänder uppåt, däremot visar marknaderna i Tyskland och Sverige redan idag en ökning. Ökad priskonkurrens och försvagad

svensk valuta påverkade marginalerna negativt för importerade maskiner. *Lantmännen Maskin* lyckades försvara positionen på traktorer och tröskor och ökade försäljningen av redskap.

Swecons marknader för anläggningsmaskiner ökade markant under året med undantag för länderna i Baltikum.

AgroOils verksamhet påverkades av längre serviceintervaller men kompenseras av högre volymer genom god försäljning i de interna kanalerna Lantmännen Maskin och Swecon Sverige.

Inför 2017

Den globala marknaden för anläggningsmaskiner har en uppåtgående trend. Utvecklingen på Swecons stora marknader, Tyskland och Sverige, förväntas vara stabil med hög aktivitetsnivå tack vare investeringar i infrastruktur. Även de baltiska länderna bedöms få en positiv utveckling, men från låga nivåer. Ordersituationen vid ingången till 2017 var mycket god. På grund av våra och konkurrenternas förändringar i distributionssystem och produktprogram förväntas fortsatt hård konkurrens och viss turbulens. Vår svenska marknad för lantbruksmaskiner förväntas bli oförändrad i volym. Lantmännen Maskin står starkt med en tydlig inriktning, en bred produktportfölj, ett väl fungerande centrallager av reservdelar och ett heltäckande servicenätverk.



Division Maskins varumärken



| Division Maskin, nyckeltal | 2016 | 2015 |
|---|--------|--------|
| Nettoomsättning, MSEK ¹ | 11 343 | 10 323 |
| Rörelseresultat, MSEK | 316 | 255 |
| Rörelsemarginal, % | 2,8 | 2,5 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 17,8 | 14,0 |
| Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK | 324 | 328 |
| Medelantal anställda | 1 951 | 1 869 |
| varav kvinnor, % | 10 | 10 |
| Andel kvinnor i ledningsgruppen, % | 20 | 15 |
| Koldioxidutsläpp, tusen ton | 112 | - |
| Total sjukfrånvaro, % | 3,4 | 3,5 |

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

| Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster | 2016 | 2015 |
|---|------|------|
| Rörelseresultat, MSEK | 316 | 255 |
| Rörelsemarginal, % | 2,8 | 2,5 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 17,8 | 14,0 |

Division Maskin

Lantmännen Maskin

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

Verksamheten

Sverige

Lantmännen Maskins kunder deltog under året i utvecklingen av LM², verktyget för jordens entreprenörer. Det digitala verktyget LM² samlar användarens maskiner och redskap med tillhörande instruktionsmanualer och filmer. LM² ger användaren möjlighet att boka service och erbjuder också snabb åtkomst till reservdelar via e-handel. Maskinvarumärken kopplas successivt till LM² tjänster.

Den globala marknaden för lantbruksmaskiner visade minskade volymer vilket pressade tillverkarna, samtidigt präglades den svenska marknaden av en strukturomvandling där flera konkurrenter bytte importör och införde egna försäljningskanaler. Antalet lantbrukare minskade och flera segment inom lantbruksnäringen visade minskad lönsamhet. Förvärvet av Kalmar Lantmäns maskinverksamhet innebar en rad aktiviteter för att integrera verksamheten i Lantmännen Maskin. Vårt nya avtal med en av världens främsta tillverkare av jordbruksredskap, KUHN, har fallit mycket väl ut.

Vi kommer som planerat, inom ramen för vårt samarbete med AGCO, att överta import och marknadssupport även för varumärket Massey Ferguson under första halvåret 2017.

”

Fendt skördetröskor lanserades 2016 med mycket gott resultat.

Lantmännen Maskins närvaro och erbjudande på den svenska marknaden blir ännu bättre.

En breddad produktportfölj med inriktning mot entreprenadkunder infördes och ökade vår försäljning. Satsningen på *att alltid vara nära kunden* resulterade i att en ny anläggning invigdes under året i Grödinge. För att effektivisera och skapa en säker och sund arbetsmiljö byggdes anläggningarna i Umeå och Bollnäs om och gjordes mer ändamålsenliga.

AGCOs centrallager i Köpenhamn flyttades till Lantmännen Maskins lager i Malmö. Lagerlagda reservdelar ökade med nästan 50 procent och ett nytt ”Warehouse Management System” infördes. Säljare och chefer genomgick ett utbildningsprogram för Fendtskördetröskan. Alla lokala chefer utbildades i nya regler avseende arbetsmiljö samt vårt nya system för rapportering och uppföljning.



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

Norge

Verksamheten med Valtra-import överfördes under 2016 till Eik Maskiner, ett AGCO-bolag. Vår import av Claas-maskiner avslutades och vårt importbolag stängdes och övertalig personal blev uppsagd. Under året tecknades ett intentionsavtal om att BRI ska överta 50 procent av aktierna i vårt återförsäljarbolag, Akershus Traktor. BRI är en stabil och erkänd aktör i den norska lantbruksmaskinsbranschen och genom avtalet kommer vi få en nära operativ delägare med god utvecklingspotential.

Danmark

I enlighet med vår nya strategi överfördes vid halvårsskiftet vårt importbolag för Valtra till AGCO, vilket även innebar att våra medarbetare bytte arbetsgivare. LMB, importör av Claas-maskiner, såldes den 1 januari 2017 och samtliga anställda följer med.

Omvärld

Lantbruksföretagen i Skandinavien påverkas av den svaga lönsamheten som har sin grund i oron i Ryssland och östra Europa, låga världsmarknadspriser på mjölk och spannmål samt förändrade EU-bidrag. Investeringsförmågan hos lantbrukarna minskade, främst på grund av mjölkproducenternas pressade situation under året. Valutautvecklingen med en svag krona innebär fortsatt ökande kostnader och totalmarknaden för traktorer minskar med fortsatt svag utveckling i Europa.



Avtalet med en av världens främsta tillverkare av jordbruksredskap, KUHN, har mottagits mycket positivt av våra kunder.

Marknaden

Sverige

Det har varit ett turbulent år präglad av förändringar i branschen. Den unika marknadssituationen förde med sig mycket fördelaktiga introduktionserbjudanden, attraktiva räntekampanjer och handlarregistrerade traktorer. Marknadsutvecklingen för traktorer 2017 bedöms blygsammare än under 2016.

Norge

Totalmarknaden för traktorer sjönk något men bedöms som stabil. Marknadsandelen för både Valtra och Claas ökade under 2016 samtidigt som den norska marknaden för skördetröskor återhämtat sig vilket påverkade omsättningen positivt.

Danmark

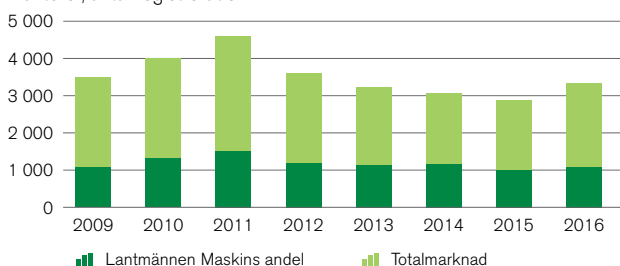
Efterfrågan på traktorer och lantbruksmaskiner minskade i Danmark och totalmarknaden för traktorer i Danmark sjönk med 16 procent för 2016 men vår marknadsposition var stabil.

| Lantmännen Maskin Sverige, nyckeltal | 2016 | 2015 |
|---|-------|-------|
| Nettoomsättning, MSEK ¹ | 3 362 | 3 137 |
| Rörelseresultat, MSEK | -10 | -10 |
| Rörelsemarginal, % | -0,3 | -0,3 |
| Avkastning på operativt kapital, % | -1,0 | -1,2 |
| Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK | 23 | 8 |
| Medelantal anställda | 799 | 749 |
| varav kvinnor, % | 8 | 9 |

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

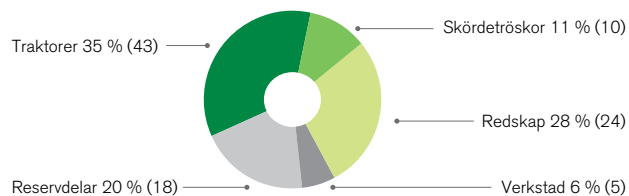
Totalmarknad i Sverige för traktorer

Traktorer, antal registrerade

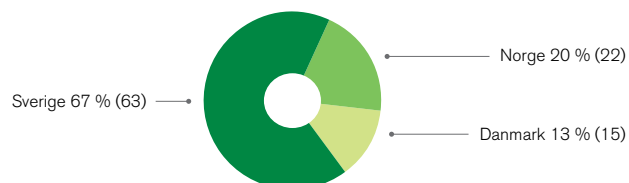


| Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster | 2016 | 2015 |
|---|------|------|
| Rörelseresultat, MSEK | -10 | -10 |
| Rörelsemarginal, % | -0,3 | -0,3 |
| Avkastning på operativt kapital, % | -1,0 | -1,2 |

Omsättning per produktkategori i Skandinavien



Omsättning per marknad



Division Maskin

Swecon

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

Verksamheten

Sverige

Swecon ökade sina marknadsandelar under 2016 och visade en god utveckling. Genom de stora infrastrukturprojekt som aviseras i framförallt Göteborg- och Stockholmsregionen skapas ett långsiktigt behov av maskiner, service och reservdelar. Kundernas behov av högre tillgänglighet är tydlig och vi anpassar vår verksamhet för service dygnet runt. Vår nya affär med att demontera gamla maskiner och saluföra begagnade reservdelar är i full drift och visar gott resultat. Koncentrationen av utrustningsarbete för nya maskiner till separat verkstad i Eskilstuna gav snabbare genomloppstider och ökad kvalitet. Under 2016 öppnade vi därför samma tjänst i Jönköping och Staffanstorps.

Intresset är stort för våra kundutbildningar och vårt produkt erbjudande är unikt och skapar en möjlighet att starkare knyta våra kunder till Swecon. Tillsammans med Volvo CE

vidareutvecklar vi våra digitala tjänster och kunderbjudanden. Under året har vi infört ett informationssystem om arbetsmiljön, ett så kallat IA-system, där vi effektivare och mer proaktivt kan arbeta med vår arbetsmiljö.

Baltikum

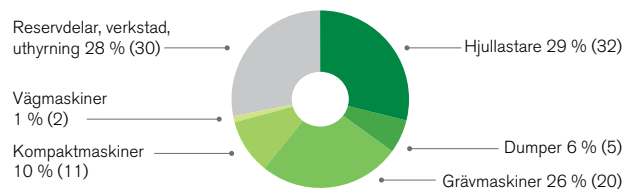
Genom kostnadseffektiv struktur och väletablerad serviceverksamhet uppvisar Swecons tre baltiska bolag goda resultat. Etablering av en egen uthyrningsflotta har genomförts för att skapa ett bättre erbjudande till marknaden då trenden med låg investeringsförmåga innebär att ett köp normalt föregås av en korttidsuthyrning. En ny anläggning invigdes i Riga med ökad kapacitet och möjlighet att serva större maskiner. Bygget medförde även en förbättrad arbetsmiljö för våra medarbetare.

För att komma närmare och ge bättre service åt våra kunder i Tallinn är projektering av ny anläggning klar och byggnation kommer att påbörjas under året.

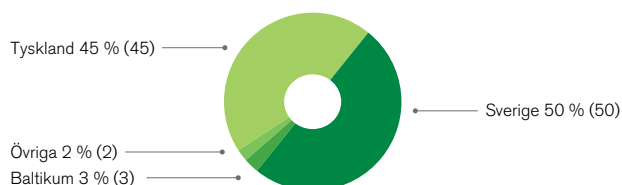
| Swecon, nyckeltal | 2016 | 2015 |
|------------------------------------|-------|-------|
| Nettoomsättning, MSEK ¹ | 6 639 | 5 693 |
| Medelantal anställda | 995 | 956 |
| varav kvinnor, % | 11 | 11 |

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

Omsättning per produktkategori



Swecon, omsättning per marknad



Tyskland

Nya digitala lösningar förbättrade vårt interna arbete och kund-erbjudande under 2016. Vi tog fram en webb-miljö för reservdelar och uthyrningsverksamhet samt utvecklade våra anläggningar för effektiv och säker service i en sund arbetsmiljö, med nya lyftanordningar och rutiner för hantering av oljor och fetter.

Under året etablerade vi en anläggning i Hannover och påbörjade ytterligare en nyetablering i Hamburg.

IA-systemet för uppföljning av arbetsmiljön implementerades för att förebygga olyckor och ohälsa. Verksamheten effektiviserades med LEAN-metoden och medarbetare utbildades i process management.



Swecons fältservice är en viktig del i vårt erbjudande.

Omvärld

Världsmarknaden för anläggningsmaskiner visar en nedgång. Undantag är områden med stora infrastrukturprojekt och hög beläggning på maskinparken där vi noterar bra marknadsförutsättningar. Till dessa områden hör Sverige, Tyskland, Norge och Storbritannien. Volvo CE satsar på nytt produktprogram med både förarlösa och eldrivna maskiner för framtiden.

Marknad

Sverige

Storskaliga infrastrukturprojekt har startat i större omfattning än väntat i Stockholm och Göteborg. Vi har sett en positiv marknadsutveckling och tagit marknadsandelar.

Baltikum

På grund av det ryska embargot, den svaga finska ekonomin samt projekt som inte startats på grund av bristande finansiering har marknaderna minskat. Swecon har dock ökat marknadsandelarna. Vi ser en ökande marknad med uthyrning som alternativ till köp. Skogsindustrin är fortsatt stark och genererar ökad försäljning av maskiner och service.

Tyskland

Tyskland visar markant marknadsuppgång inom alla produktsegment men framförallt för kompaktmaskiner. Uthyrningsverksamheten ökar och sammantaget tar vi marknadsandelar inom både nya maskiner och uthyrningsverksamheten.

Division Maskin Agro Oil

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



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

| Agro Oil, nyckeltal | 2016 | 2015 |
|------------------------------------|------|------|
| Nettoomsättning, MSEK ¹ | 185 | 195 |
| Medelantal anställda | 11 | 11 |
| varav kvinnor, % | 12 | 14 |

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

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

Stockholm stad har beslutat att bygga bostäder på den mark där Petrolia idag har sin anläggning. Ett arbete pågår med att dels avveckla vår verksamhet där samt byta produktionsanläggning.

På en minskande marknad tar Agro Oil fortsatt marknadsandelar. Detta har åstadkommit genom mycket goda samarbeten mellan framför allt säljkanaler i Lantmännen Maskin och Swecon. Ett nytt ledningsteam är etablerat med fokus på ökad försäljning och produktutveckling.

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergiprodukter

.....

Exporten av vår klimatvänliga etanol till Tyskland och andra generationens etanol till flera länder i Europa har bidragit till ett starkt resultat.

Division Energi

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergiprodukter och svarar för 7 procent av koncernens omsättning. Divisionens bolag tillverkar och marknadsför hållbar etanol, proteinfoder, förnybar koldioxid, glukossirap, stärkelseprodukter, alkylatbensin, vodka och gluten. Divisionen ansvarar för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget Scandbio.

Division Energis affärsområden är *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Aspen* och *Lantmännen Reppe* samt delägda *Scandbio*. Divisionen är verksam på en global marknad, med huvudfokus på Europa och erbjuder miljösmarta energi-, livsmedels- och industriprodukter som framställs på ett ansvarsfullt sätt med tillhörande serviceerbjudanden. Produktionen sker i Sverige och i Lettland och divisionen har hel- eller delägda säljbolag i Norden, Frankrike och Tyskland. I övrigt sker försäljningen via distributörer eller exportaffärer från egna bolag. Koncernens klimat- och energimål genomsyrar divisionens verksamhet och divisionen förbättrar kontinuerligt kvaliteten och processutbytet i produktionen.

Omvärld och marknad

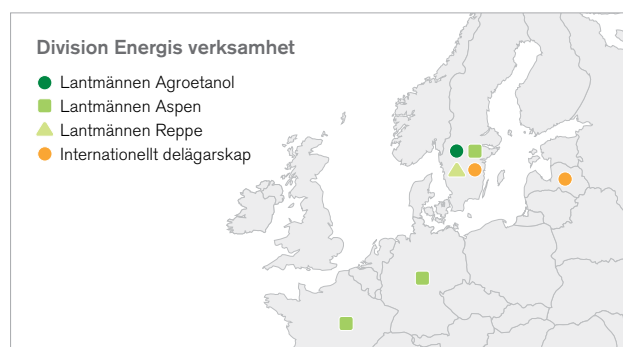
Bioenergi är Sveriges mest använda energislag och står för ungefär en tredjedel av landets energianvändning. Transportsektorn är beroende av fossil energi och hållbara transporter är en central utmaning för att minska koldioxidutsläpp. Division Energi producerar etanol med världsledande klimateffektivitet. Sverige har som första EU-land redan uppnått målet att till år

2020 ha tio procent förnybar energi i transportsektorn. Målet för Sverige till 2030 är att ha en fossiloberoende fordonsflotta, samt att till 2050 inte ha något nettoutsläpp av växthusgaser.

Ökad läginblandning av etanol i bensin är ett kostnadseffektivt och viktigt verktyg för att minska transportsektorns utsläpp och kan höjas från dagens nivå på fem till tio procent. Efterfrågan på Lantmännen Agroetanols foderprodukt Agrodrank fortsätter att förstärkas och efterfrågan på Lantmännen Reppes vetestärkelse ökar inom pappers- och förpackningsindustrin. Lantmännen Aspens alkylatbensin fortsätter att ta marknadsandelar såväl i Sverige som utomlands.

Inför 2017

Lantmännen Agroetanols marknadsförutsättningar fortsätter att förbättras och efterfrågan på etanol med hög klimatprestanda i Tyskland förväntas bestå. Arbetet fortsätter med att utöver spannmål komplettera råvarubasen med alternativa råvaror. Utsikterna för fortsatt tillväxt bedöms som goda för Lantmännen Reppe och Lantmännen Aspen.



Division Energis varumärken



| Division Energi, nyckeltal | 2016 | 2015 |
|---|-------|-------|
| Nettoomsättning, MSEK ¹ | 2 698 | 2 874 |
| Rörelseresultat, MSEK | 4 | 218 |
| Rörelsemarginal, % | 0,1 | 7,6 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 0,4 | 19,2 |
| Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK | 48 | 54 |
| Medelantal anställda | 234 | 228 |
| varav kvinnor, % | 26 | 25 |
| Andel kvinnor i ledningsgruppen, % | 14 | 14 |
| Koldioxidutsläpp, tusen ton | 20 | 22 |
| Total sjukfrånvaro, % | 2,2 | 2,2 |

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

| Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster | 2016 | 2015 |
|---|------|------|
| Rörelseresultat, MSEK | 304 | 218 |
| Rörelsemarginal, % | 11,3 | 7,6 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 31,4 | 19,2 |

Division Energi

Lantmännen Agroetanol

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

Lantmännen Agroetanol är en ledande aktör i omställningen till en bioekonomi, ett klimatsmart samhälle och visionen är att vara ledande inom hållbara lösningar.

Bolaget är Nordens största producent av hållbar etanol. Den årliga produktionskapaciteten i anläggningen på Händelö i Norrköping uppgår till 230 000 m³ etanol och 200 000 ton proteinrikt animaliefoder under produktnamnet Agrodrank samt cirka 90 000 ton koldioxid. Produktportföljen har under 2016 fortsatt att differentieras och volymen alternativa råvaror ökar. Differentieringarna har sammantaget skapat stora mervärden för Lantmännen Agroetanol, vilket är förklaringen till att lönsamheten kraftigt förbättrades under 2016. Lantmännen Agroetanols etanol tillhör världens mest hållbara med minskningar av växthusgasutsläpp med mer än 90 procent jämfört med bensin. Under året har mer än hälften av Lantmännen Agroetanols produktion exporterats till Tyskland där marknaden för hållbar etanol har varit gynnsam. I Tyskland finns genom klimatinriktade styrmedel en efterfrågan av biodrivmedel med hög klimatprestanda. Lantmännen Agroetanols utvecklingsprojekt kring nya produkter och marknader, såsom Etha,

etanolbaserat drivmedel för anpassade dieselmotorer i samarbete med Scania, och klimatsmart svampprotein för livsmedelsändamål, fortsätter med full kraft. De alternativa råvarorna bidrar positivt till lönsamheten genom att de minskar prisriskerna på råvarusidan och ger oss en differentierad etanolprodukt som kan säljas på mervärdesmarknader.

Volatiliteten på etanolmarknaden i Europa har varit hög med kraftiga svängningar på noterade priser under 2016. Agroetanols förmåga att skapa mervärden över dessa noteringar har varit avgörande för den goda lönsamhetsutvecklingen. Fodermarknaden har varit stark med en god efterfrågan på Lantmännen Agroetanols foderprodukt Agrodrank. Fortsatt osäkerhet råder kring framtida politiska styrmedel för biodrivmedel i Sverige, Tyskland och övriga EU, som i slutet av 2016 lade fram ett förslag som var negativt till samtliga grödbaserade drivmedel.

Med anledning av EU-kommissionens pågående utredning av Lantmännen Agroetanol och två andra etanoltillverkare angående misstänkt överträdelse av EU:s konkurrenslagstiftning har en avsättning i bokslutet gjorts med 300 MSEK.

Läs mer på agroetanol.se

| Lantmännen Agroetanol, nyckeltal | 2016 | 2015 |
|------------------------------------|-------|-------|
| Nettoomsättning, MSEK ¹ | 1 676 | 1 879 |
| Rörelseresultat, MSEK | 157 | 105 |
| Medelantal anställda | 95 | 89 |
| varav kvinnor, % | 26 | 22 |

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

”

Fodermarknaden är stark med en god efterfrågan på Lantmännen Agroetanols foderprodukt Agrodrank.



Division Energi

Lantmännen Aspen

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

Alkylatbensin används i bensindrivna motorer såsom gräsklippare, motorsågar och båtar. Med fokus på människa, maskin och miljö har Lantmännen Aspen utvecklats till att vara marknadsledare i stora delar av Europa och Kanada. Bolagets utveckling har under året varit god och framförallt en stark sommarperiod bidrog till ett gott resultat.



Under året har ett samarbetsavtal tecknats med det fransk-tyska bolaget Global Bioenergies, en satsning på att använda förnybara råvaror vid framställandet av alkylatbensin och därmed få lägre utsläpp av klimatpåverkande växthusgaser. Under året slutfördes också utvecklingen av en ny produkt, Aspen D, avsedd för mindre dieselmaskiner.

Läs mer på aspen.se

”

Undersökningar visar att alkylatbensin är upp till 99 procent renare än vanlig bensin.

| Lantmännen Aspen, nyckeltal | 2016 | 2015 |
|------------------------------------|------|------|
| Nettoomsättning, MSEK ¹ | 557 | 557 |
| Medelantal anställda | 57 | 58 |
| varav kvinnor, % | 29 | 30 |

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

Division Energi

Lantmännen Reppe

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

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

Utvecklingsarbete inom alla produktsegment har resulterat i både nya kunder och nya applikationer, bland annat inom den växande förpacknings- och emballageindustrin där vetebaserade stärkelseprodukter efterfrågas.

Fortsatt stark efterfrågan på Lantmännen Reppes produkter leder till investeringar i ökad kapacitet. Hållbarhetsarbetet drivs framåt och mer än hälften av Lantmännen Reppes produkter transporteras med biodrivmedel. Läs mer på repe.se

| Lantmännen Reppe, nyckeltal | 2016 | 2015 |
|------------------------------------|------|------|
| Nettoomsättning, MSEK ¹ | 466 | 439 |
| Medelantal anställda | 78 | 77 |
| varav kvinnor, % | 24 | 23 |

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

**Division Livsmedel
utvecklar, förädlar
och marknadsför
bland annat mjöl,
pasta, bröd, och
färdiga måltider**

.....
Degen är en levande produkt som
förändras beroende på mjölkvalitet,
temperatur och luftfuktighet.



**Bra mat från
Lantmännen**



Division Livsmedel

Division Livsmedel utvecklar, förädlar och marknadsför mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, knäckebröd samt färdiglagade rätter. Basen för verksamheten är Östersjöområdet, divisionen är närvarande i ett tjugotal länder. Divisionen svarar för 36 procent av koncernens omsättning.

Division Livsmedel består av två affärsområden: *Lantmännen Cerealia* och *Lantmännen Unibake*. Produktionen sker i 49 anläggningar, och divisionen har många starka varumärken som till exempel AXA, Bonjour, Kungsörnen, Schulstad, Amo, Regal, FINN CRISP, GoGreen, Goo!, Hatting och Korvbrödsbagarn. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Viking Malt*. I maj förvärvade Viking Malt företaget Danish Malting Group från Carlsberg. Förvärvet har stärkt Viking Malts position som ett av de ledande mälteriföretagen i Europa.

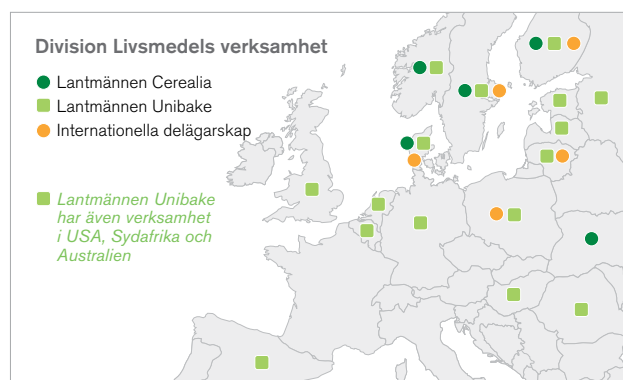
Omvärld och marknad

Tillväxttakten i svensk dagligvaruhandel avtog något under året, samtidigt som priserna ökade svagt. Digitaliseringen av svensk detaljhandel går allt snabbare och den digitala livsmedelshandeln är en av de branscher som ökar mest. Konsumenternas efterfrågan blir alltmer polariserad. Samtidigt som efterfrågan på lågprisprodukter ökar söker konsumenterna

andra produkter en hög upplevd kvalitet där kunden också är beredd att betala mer. Det kan vara produkter med upplevda hälsofördelar, som till exempel produkter utan tillsatt socker, glutenfritt och ekologiskt, men också exklusiva varianter och produkter med hantverksmässigt utseende.

Konkurrenssituationen är fortsatt hård på alla divisionens marknader, både från handelns egna varumärken och från andra leverantörers produkter.

Ekologisk dinkelfralla med skinka, avocado, paprika och sallad.



| Omsättning per marknad | 2016 | 2015 |
|------------------------|------|------|
| Norden | 64 % | 64 % |
| Övriga Europa | 29 % | 29 % |
| Övriga världen | 7 % | 7 % |

| Division Livsmedel, nyckeltal | 2016 | 2015 |
|---|--------|--------|
| Nettoomsättning, MSEK ¹ | 14 048 | 13 073 |
| Rörelseresultat, MSEK | 1 058 | 692 |
| Rörelsemarginal, % | 7,5 | 5,3 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 8,4 | 6,7 |
| Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK | 1 439 | 473 |
| Medelantal anställda | 6 610 | 5 687 |
| varav kvinnor, % | 35 | 30 |
| Andel kvinnor i ledningsgruppen, % | 12 | 13 |
| Koldioxidutsläpp, tusen ton | 178 | 147 |
| Total sjukfrånvaro, % ² | 5,7 | 4,7 |

¹ Inklusiv koncernintern omsättning. ² Exklusiv Vaasan 2015.

| Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster | 2016 | 2015 |
|---|------|------|
| Rörelseresultat, MSEK | 849 | 733 |
| Rörelsemarginal, % | 6,0 | 5,6 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 6,7 | 7,1 |

Division Livsmedel

Lantmännen Cerealia



Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och marknadsför spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli, pasta och pannkakor samt färdiglagade rätter, knäckebröd, växtbaserade drycker, bönor och linser. Verksamheten bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Ukraina.

Lantmännen Cerealias försäljning sker via dagligvaruhandeln till nordiska konsumenter under välkända varumärken och genom den stora business-to-business (B2B)- och Foodservice-verksamheten till flera av Nordens största bagerier, restauranger och storhushåll.

Omvärld

Tydliga konsumenttrender inom livsmedel i Norden är *hälsa, hållbarhet, ansvar, ursprung* och *välbefinnande*. Marknaden präglas av pressade marginaler och av att lågpris och kedjornas egna varumärken fortsätter att ta andelar i dagligvaruhandeln. Intresset för kvalitets- och premiumvaror är dock stort, och både havre- och färdigmatskategorierna växer på de nordiska marknaderna. I Sverige har konkurrensen hårdnat och de större livsmedelskedjorna är krävande i sina upphandlingar. Trots en rekordskörd 2015 var den lägre tillgången på vete av hög kvalitet med tillfredsställande proteinnivåer en utmaning under delar av 2016.

Marknad och marknadsutveckling

Lantmännen Cerealia erbjuder hälsosamma och hållbara produkter av hög kvalitet och bedriver sin verksamhet inom



Lantmännen Cerealia fortsätter att utvecklas, genom innovation och affärs- och produktutveckling, med fokus på hälsa och hållbarhet.

kategorierna: *Breakfast, Crisp, Baking, Cooking (Pasta och GoGreen-produkter) och Ready-to-Eat (Färdigrätter)*, med sortiment som säljs via dagligvaruhandeln, samt inom B2B och Foodservice.

Marknadstillväxten är god i samtliga kategorier utom Crisp, där den nedåtgående trenden på den finska hemmamarknaden samt exporten till framförallt Ryssland fortsätter att vara en utmaning. Lanseringen av ett brett sortiment av FINN CRISP knäckebröd i Sverige under andra halvåret 2016 togs väl emot på marknaden.

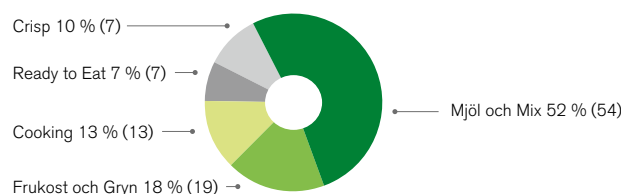
Kraven på förändring och förnyelse från kunder och konsumenter ökar och därför är innovation och produkt- och affärsutveckling avgörande för Lantmännen Cerealia.

| Lantmännen Cerealia, nyckeltal | 2016 | 2015 ² |
|------------------------------------|-------|-------------------|
| Nettoomsättning, MSEK ¹ | 4 077 | 3 956 |
| Medelantal anställda | 1 178 | 1 248 |
| varav kvinnor, % | 41 | 41 |

¹ Inklusivt koncernintern omsättning.

² Inklusivt Vaasan från 1 juni 2015.

Lantmännen Cerealia
Omsättning per produktkategori



Lantmännen Cerealias varumärken



AXA har utvecklat sortimentet med produkter som granola helt utan tillsatt socker, nya müsli sorter samt en proteinberikad havregrynsprodukt. Kungsörnen lanserade bönepasta i Sverige i början av året och försäljningen överskred prognosen så kraftigt att de svenskodlade börnorna tillfälligt fick bytas ut mot franska bönor i en av pastasorterna. Mot slutet av 2016 lanserades bönepastan även i Norge.

Lanseringen av vegetariska färdigrätter från GoGreen var framgångsrik. Rätterna produceras i Järna, där Lantmännen Cerealia också har slutfört installationen av en ny flexibel produktionslinje för tvåfacksmåltider.

Utgångspunkter för innovations- och produktutvecklingsarbetet är god lönsamhet, hälsa, hållbarhet, samt förbättrad klimat- och miljöprestanda. Kungsörnens vetemjöl gjort på *Vänligare vete*, framtaget med Lantmännens odlingskoncept Klimat & Natur, som ger cirka 20 procent lägre klimatpåverkan, kompletterades under hösten med rågmjöl tillverkat av *Vänligare råg* baserat på samma odlingskoncept.

Foodservice-marknaden växer; Lantmännen Cerealia har under 2016 avslutat nästan alla externa säljuppslag för att istället fokusera på försäljning av egna produkter som pannkakor, mjöl och pasta. Verksamheten utvecklas stabilt.

Inom B2B-affären levererar Lantmännen Cerealia enligt plan, trots stark prispress och konkurrens. Förmågan att leverera mjöl av hög och jämn kvalitet uppskattas av B2B-kunderna.

Verksamheten i Ukraina påverkas negativt av lägre exportvolym, främst till Ryssland, Lantmännen Cerealia har dock lyckats balansera den negativa effekten genom insatser på den inhemska marknaden och genom försäljning på nya exportmarknader.

FINN CRISP, som är det största varumärket inom exportaffären, utvecklas stabilt förutom i Ryssland där valutaeffekter är en utmaning. Under året har ett anpassat sortiment av frukostprodukter också tagits fram för export till Kina.

Arbete med resurseffektivitet och struktur

Arbetet med att förbättra resurseffektiviteten och utveckla hälsosamma livsmedel som är klimat- och miljövänliga pågår kontinuerligt. Produkternas ursprung är viktigt och kommuniceras tydligt på förpackningarna. Produkterna tillverkas huvudsakligen i Lantmännen Cerealias egna anläggningar i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Ukraina.

För att skapa en långsiktigt lönsam mjöl- och mixaffär togs under 2016 beslut om att utveckla anläggningen för bakmix i Odense.

Arbetet med kvarnen i Strängnäs har påbörjats för att ersätta Uppsalakvarnen under 2017. I samband med produktionskiftet ska sortimentet av mjöl- och mixprodukter optimeras och utbudet av säckartiklar på de svenska och danska marknaderna harmoniseras.

Beslut har fattats om att lägga ner anläggningen i Ockelbo och att flytta produktionen av pannkakor till Laholm. Pannkaksproduktionen är därmed helt konsoliderad till anläggningen i Laholm där all produktionskapacitet och kompetens finns samlad.

Delar av den finska bagerikoncernen Vaasan integrerades framgångsrikt i Lantmännen Cerealia under 2016.

Cerealias färdigmatsfabrik i Järna har certifierats enligt BRC, *British Retail Consortium*, och samtliga anläggningar i Sverige fick goda resultat i den SMETA-revision, *Sedex Members Ethical Trade Audit*, som gjordes under året.

Inför 2017

Lantmännen Cerealia fortsätter att utvecklas genom innovation och affärs- och produktutveckling med fokus på hälsa och hållbarhet. Under 2017 planeras flera nya produktlanseringar i linje med Lantmännen Cerealias ambition att skapa ett livskraftigt Lantbruk genom att göra positiv skillnad inom livsmedel.



Division Livsmedel

Lantmännen Unibake



Lantmännen Unibake är, med sina 36 bagerier i 15 länder, Europas näst största bagerikoncern och har en lång historia av framgångsrika koncept och produkter av hög kvalitet. Lantmännen Unibake erbjuder frysta och färska bageriprodukter till dagligvaruhandeln och storkök i mer än 60 länder.

Under året har marknaden för färskt bröd vuxit, framförallt i Danmark, Polen och Litauen. Lantmännen Unibake visar tillväxt på alla relevanta marknader, speciellt på tillväxtmarknaderna, som Central- och Östeuropa, Ryssland och USA.

Produktutveckling och innovation, i samarbete med kunder och baserat på förändrade konsumentbehov och beteenden, blir allt viktigare för att bibehålla och stärka rollen som en ledande aktör i bageribranschen. I kombination med ett kontinuerligt arbete med att förbättra effektivitet och produktivitet i produktion och distribution har detta bidragit till ökad lönsamhet och fortsatt tillväxt för både Lantmännen Unibake och deras kunder.

Trender på marknaden

Lantmännen Unibake fokuserar på att utveckla trender i branschen, till exempel individualisering med "the my way", "premiumisering", nordisk mat och allt större fokus på miljö och hälsa.



Starkt lokalt entreprenörskap tillsammans med en tydlig global struktur är nyckeln till Lantmännen Unibakes framgång

Trenderna driver utvecklingen, dels av produkter där låg kostnad är viktigt och dels av motsatsen, produkter av hög kvalitet. Upplevda hälsofördelar, som glutenfritt bröd och produkter med olika typer av frön och högre andel fullkorn, är också en stor trend.

Urbanisering och enmanshushåll påverkar bagerimarknaden, med ökad efterfrågan på food-to-go och bake-off.

| Lantmännen Unibake, nyckeltal | 2016 | 2015 ² |
|------------------------------------|--------|-------------------|
| Nettoomsättning, MSEK ¹ | 10 313 | 9 231 |
| Medelantal anställda | 5 433 | 5 971 |
| varav kvinnor, % | 41 | 43 |

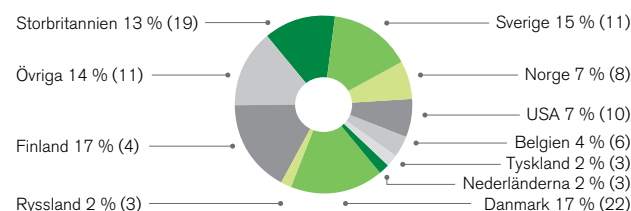
¹ Inklusivt koncernintern omsättning.

² Inklusivt Vaasan från 1 juni 2015.

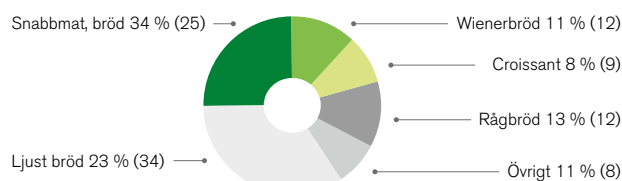
Lantmännen Unibakes varumärken



Lantmännen Unibake Omsättning per marknad



Lantmännen Unibake Omsättning per produktkategori





Hamburgare har blivit trendigt och finns nu i allt från ansedda köttrestauranger till trendiga innerstadskök.

Bland trenderna finns också njutning och lyx i vardagen där wienerbröd, croissanter och mjuka kakor nu har sin naturliga plats.

”

Urbanisering och enmanshushåll påverkar bagerimarknaden med ökad efterfrågan på food-to-go och bake-off

Bröd som adderar värde hos kunderna

Lantmännen Unibake är en stor producent av hamburgerbröd med flertalet av de större företagen i snabbmatsbranschen som kunder. För att differentiera sig och öka försäljningen söker snabbmatsbranschen ständigt nya produkter, smaker och unika säsongsvariationer.

Det nya Hamburgerbrödet Bistro Brioche som lanserades i Sverige i mars svarar upp mot efterfrågan hos konsumenter som lägger stor vikt vid matkvalitet, både när det gäller råvaror och framställning.



Tillsammans med en global kund, har Lantmännen Unibake utvecklat färgade hamburgerbröd. Bland annat svart hamburgerbröd som naturligt färgats av vegetabiliskt kol från kokosnötsskal, och ett rött bröd som fått sin färg från tomater, paprika, rödbetor och chili.

Under året lanserades den svenska högkvalitativa degen *Pane Monti Bianco* där kunderna själva kan forma brödet och få ett slutresultat med hög kvalitet och ett rustikt och unikt utseende.

Andra nyheter som slagit mycket väl ut är det finska färskbrödet *Magic of Grain* med en hög andel fiber, det danska



Unibake har
36
bagerier i
femton länder

korvbrödskonceptet *True Dogs* och det färska brödet *Rågbitar* som lanserades på den svenska marknaden under hösten.

Inom wienerbröds-kategorin presenterade Lantmännen Unibake under 2016 flera nyheter med en modern twist på klassiska favoriter, med syftet att framkalla positiva matminnen hos konsumenterna.

Hattings glutenfria pitabröd belönades med priset för mest innovativa produkt under 2016, när hundra återförsäljare samlades i Paris för Wabel Frozen Summit – en mässa för leverantörer och återförsäljare inom djupfrysade produkter.

Utveckling av verksamheten i Östeuropa

Under 2016 förvärvades ett bageri med inriktning på hamburgerbröd i Bukarest, Rumänien. Förvärvet är en del i Lantmännen Unibakes strategi att etablera sig på nya marknader. Förvärvet ger också en plattform för vidare expansion i Östeuropa tillsammans med lokala och globala kunder.

Forskning och hållbarhet inom brödproduktion

Lantmännen Unibake arbetar aktivt med att förlänga hållbarheten på färskt bröd vilket ger kvalitetsfördelar och minskar brödspill. Arbetet pågår också med så kallad ”clean room technology” och med enzymer för att minska antalet tillsatser och förbättra konsistens och hållbarhet.

Lantmännen Unibake analyserar löpande miljöpåverkan och samtliga koldioxidutsläpp för hela produktionsprocessen och har investerat i en ny process, som med hjälp av vattenånga förbättrar jäsnings och minskar energiförbrukningen.

”

Förbättrad effektivitet och produktivitet har bidragit till Lantmännen Unibakes ökade lönsamhet och fortsatta tillväxt

Digitalisering ger nya möjligheter

Undersökningar visar att 90 procent av alla inköp föregås av digitala sökningar och att inköpare har genomgått 60 procent av inköpsprocessen innan de tar kontakt med leverantören.

Detta ger Lantmännen Unibake en stor möjlighet att attrahera nya kunder och bygga och underhålla lojaliteten hos befintliga kunder, genom att presentera utbud och koncept i olika kanaler med rätt digitalt innehåll och format.

Med hjälp av en ny IT-plattform arbetar Lantmännen Unibake med en gemensam lösning för att standardisera, presentera och dela produktinformation för att bättre samverka med kundernas e-handelslösningar.

Lantmännen Fastigheter förvaltar kommersiella lokaler som kontor, butiker, verkstäder och lager

.....
Lantmännen Fastigheter har installerat Uppsalas hittills största solcellsanläggning.



Lantmännen Fastigheter

Lantmännen Fastigheter förvaltar koncernens fastigheter i Sverige och är ett av Sveriges större fastighetsbolag med 150 förvaltningsobjekt på cirka 80 orter. Förvaltat yta är cirka 1 300 000 m² varav cirka en tiondel kan hänföras till Lantmännens pensionsstiftelse Grodden. Drygt hälften av hyresintäkterna kommer från externa hyresgäster.

Lantmännen Fastigheters uppgift är att förse Lantmännen med ändamålsenliga lokaler samt optimera externa intäkter. Verksamheten drivs på marknadsmässiga villkor. Lantmännen Fastigheter arbetar med att koncentrera fastighetsbeståndet till ett antal strategiska orter i Sverige. Det innebär att fastigheter som inte passar i bolagets förvaltningsstrategi, eller som har begränsade utvecklingsmöjligheter avyttras. Lokalerna hyrs ut både externt och internt med strategin att öka andelen externa hyresintäkter, vilket lyckats både 2015 och 2016.

Under 2016 genomfördes ett flertal fastighetsaffärer. Bland annat avyttrades vår sista kvarvarande fastighet i Eskilstuna samt den nedlagda konferensanläggningen i Smedsmora. Den sista exploateringsmarken i Almby, Örebro och samtliga våra produktionsfastigheter i Uppsala såldes.

Lantmännen Fastigheter arbetar kontinuerligt med utveckling. Under 2016 antog Malmö kommun vår plan för uppförande av en livsmedelshall samt ett vårdboende i Tygelsjö. Både för livsmedelshallen och vårdboendet finns villkorade hyresavtal signerade på 14 respektive 15 år. I Malmö kommer vi uppföra en större kontorsfastighet samt ta fram en plan för uppförande av cirka hundra lägenheter. I Falkenberg planeras att under 2017 uppföra en byggnad för dagligvaruhandel, där ett preliminärt hyreskontrakt med en aktör inom branschen har upprättats.

Lantmännen Agrovärme

I Lantmännen Fastigheter ingår Lantmännen Agrovärme som levererar fjärrvärme och färdig värme (dvs lokalt producerat och levererat hetvatten) på ett tiotal mindre orter i mellersta och södra Sverige. Värmeverksamheten för 2016 fick bättre resultat än föregående år tack vare fortsatt kostnadsmedvetenhet och väl genomförda bränsleinköp samt det gynnsamma väderläget. Lantmännen Agrovärmes fjärrvärme har under året haft 100 procent leveranssäkerhet, vilket ger kunderna trygghet i valet av uppvärmningskälla. Lantmännen Agrovärmes fjärrvärme är kvalitetsmärkt med Reko fjärrvärme, en certifiering som ger trygghet i valet av uppvärmningskälla.

Marknadsutveckling

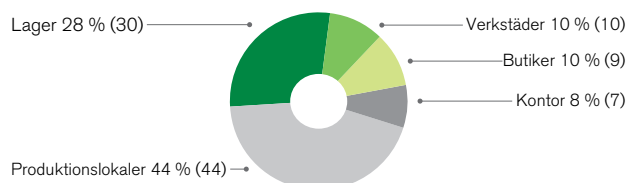
Marknadshyrorna i Sverige var under 2016 fortsatt stigande, men som ett resultat av minskad efterfrågan på lokaler förväntas den uppåtgående trenden avstanna under 2017. Markpriserna fortsatte att öka under 2016 främst på attraktiva orter där efterfrågan på bostäder är hög. Mark med färdiga detaljplaner efterfrågas då dessa projekt har korta ledtider och låg risk.

| Lantmännen Fastigheter, nyckeltal | 2016 | 2015 |
|--|------|------|
| Nettoomsättning, MSEK ¹ | 455 | 454 |
| Rörelseresultat, MSEK | 281 | 314 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 16,2 | 20,1 |
| Investeringar i anläggningsstillgångar, MSEK | 383 | 299 |
| Medelantal anställda | 39 | 39 |
| varav kvinnor, % | 32 | 29 |
| Andel kvinnor i ledningsgruppen, % | 14 | 14 |
| Koldioxidutsläpp, tusen ton | 11 | - |
| Total sjukfrånvaro, % | 0,9 | 4,5 |

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

| Nyckeltal exkl. försäljning av fastigheter | 2016 | 2015 |
|--|------|------|
| Rörelseresultat, MSEK | 188 | 187 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 10,9 | 12,0 |

Lantmännen Fastigheter, ytfördelning





Lantmännens internationella delägarskap

Starkt internationellt samarbete

Lantmännen är delägare i ett antal internationella bolag. Verksamheten i bolagen bedrivs främst i Norden, Tyskland, Polen och de baltiska länderna. Lantmännens resultatandel redovisas i respektive division. Med dessa delägarskap har Lantmännen förutsättningar att erbjuda kunderna i Sverige och på exportmarknaderna långsiktiga affärsrelationer med stabil leveranssäkerhet.

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

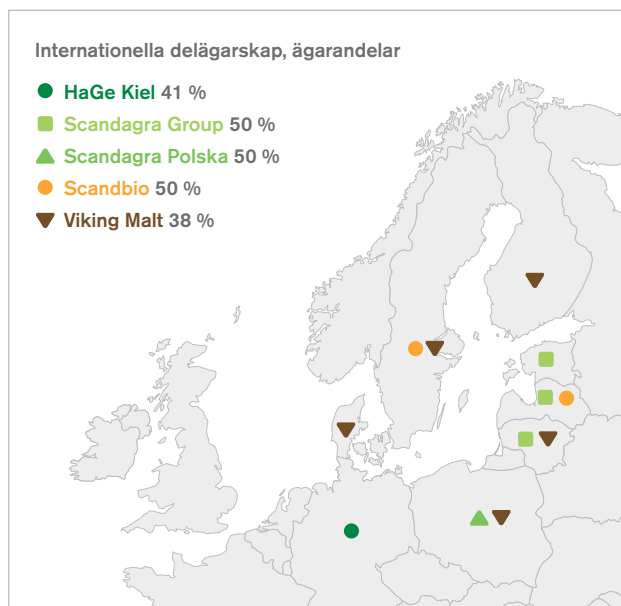
Lantmännens delägda bolag HaGe Kiel i Tyskland förvärvade under året samtliga kvarvarande aktier i Roth Agrarhandel GmbH och blev därmed ensam aktieägare i företaget. Förvärvet ger HaGe Kiel ytterligare möjligheter att öka effektiviteten i sin verksamhet och för sina kunder.

”

Vår marknad blir allt mer global och internationella samarbeten blir allt viktigare.

Roth Agrarhandel GmbH, är ett av de ledande tyska privata företagen på jordbruksområdet inom insatsvaror och spannmål.

Lantmännens delägda bolag Viking Malt förvärvade i maj Danish Malting Group (DMG), från Carlsberg. DMG som har ett mälteri i Danmark och två i Polen, omsätter cirka 700 MDKK och har 88 anställda.



Ingår i division Lantbruk



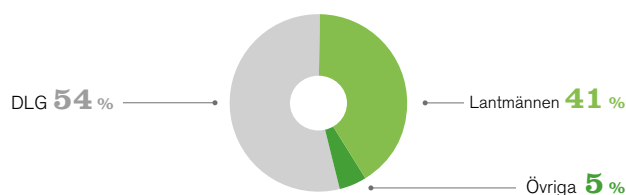
HaGe Kiel

Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel) omsätter årligen cirka 21 miljarder SEK och har cirka 1 700 anställda. Lantmännen äger 41 procent av HaGe Kiel och DLG äger 54 procent. Verksamheten innefattar handel med spannmål samt försäljning av insatsvaror till jordbruket och ingår i division Lantbruk.

HaGe Kiel har väl utvecklade logistikkedjor och hamnterminaler i Hamburg, Kiel och Rostock som förser marknaden med spannmål och oljeväxter både lokalt och internationellt. HaGe Kiel har foderfabriker och bedriver handel med lantbruksvaror, maskiner, försäljning av produkter för fritid och trädgård.



Ägarandel HaGe Kiel



Ingår i division Lantbruk



Scandagra Group

Scandagra Group AB bedriver verksamhet i de tre baltiska länderna. Koncernen omsätter årligen cirka 2,4 miljarder SEK och har cirka 300 anställda. Bolaget, som ägs till lika delar av Lantmännen och DLG ingår i division Lantbruk. Verksamheten består av tre säljbolag; Scandagra Eesti, Scandagra Lietuva och Scandagra Latvia. Säljbolagen är verksamma inom försäljning av insatsvaror till växtodling samt inköp och försäljning av spannmål. Scandagra Eesti har också en foderfabrik med en produktionskapacitet på drygt 100 000 ton.

Scandagra Polska

Scandagra Polska bedriver handel med spannmål och insatsvaror på den polska lantbruksmarknaden och omsätter årligen cirka 1,3 miljarder SEK samt har cirka 160 anställda. Bolaget ägs till lika delar av Lantmännen och DLG och ingår i division Lantbruk. Scandagra Polska är en av många handelsaktörer på den stora och diversifierade polska marknaden.

Ägarandel Scandagra Group och Scandagra Polska



Ingår i division Energi



Scandbio (f.d. Agroenergi Neova Pellets)

Scandbio är Sveriges största träbränsleföretag och säljer 100 procent förnybar energi i form av pellets, briketter, loggs och pulver. Produkterna tillverkas genom restprodukter från skogs- och sågverksindustrin. Bolaget omsätter årligen cirka 900 MSEK och har cirka 130 anställda. Scandbio har en stark ställning på den svenska marknaden och i Östersjöregionen.

Företaget bildades 2014 när Lantmännen Agroenergi och Neovas pelletsverksamhet slogs samman. Lantmännen och Neova äger 50 procent vardera av bolaget som ingår i division Energi.

Ingår i division Livsmedel



Viking Malt

Viking Malt förädlar spannmål och levererar cirka 600 000 ton malt på årsbasis till bryggerier och destillerier i Nordeuropa och till utvalda kunder i hela världen. Viking Malt producerar malt i Finland, Sverige, Danmark, Polen och Litauen. Bolaget har stärkt sin position som ett av de ledande mälteriföretagen i Europa genom förvärvet i maj 2016 av Danish Malting Group (DMG) från Carlsberg.

Bolaget omsätter på årsbasis cirka 1,8 miljarder SEK och har cirka 240 anställda. Lantmännen äger 38 procent av bolaget, resterande del ägs av det finska bolaget Polttime. Viking Malt ingår i division Livsmedel.



Ägarandel Scandbio



Ägarandel Viking Malt



Årsredovisning

| | | | |
|---|-----------|--|------------|
| Förvaltningsberättelse | 63 | Moderföretagets noter | 123 |
| Koncernen | 71 | Not 36 Intäkternas fördelning | 123 |
| Nettoomsättning och resultat | 71 | Not 37 Arvode och kostnadsersättning till revisorer | 123 |
| Resultaträkning, Rapport över totalresultat | 72 | Not 38 Rörelseresultatet | 123 |
| Utveckling per affär | 73 | Not 39 Resultat från andelar i koncernföretag och joint venture/intresseföretag | 123 |
| Balansräkning | 78 | Not 40 Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar | 124 |
| Kassaflödesanalys | 80 | Not 41 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet | 124 |
| Förändringar i eget kapital | 82 | Not 42 Skatter | 124 |
| Moderföretaget | 83 | Not 43 Immateriella anläggningstillgångar | 125 |
| Resultaträkning | 84 | Not 44 Materiella anläggningstillgångar | 125 |
| Balansräkning | 85 | Not 45 Förvaltningsfastigheter | 126 |
| Kassaflödesanalys | 86 | Not 46 Andelar i koncernföretag | 126 |
| Förändringar i eget kapital | 87 | Not 47 Varulager | 128 |
| Koncernens noter | 88 | Not 48 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter | 128 |
| Not 1 Redovisningsprinciper | 88 | Not 49 Eget kapital | 128 |
| Not 2 Viktiga händelser efter periodens utgång | 94 | Not 50 Bokslutsdispositioner och obeskattade reserver | 128 |
| Not 3 Viktiga bedömningar och antaganden för redovisningsändamål | 95 | Not 51 Pensioner | 128 |
| Not 4 Segmentsredovisning | 96 | Not 52 Övriga avsättningar | 129 |
| Not 5 Intäkternas fördelning | 98 | Not 53 Övriga kortfristiga skulder | 129 |
| Not 6 Anställda och personalkostnader | 98 | Not 54 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter | 129 |
| Not 7 Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar | 100 | Not 55 Finansiella instrument | 129 |
| Not 8 Arvode och kostnadsersättning till revisorer | 101 | Not 56 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser | 130 |
| Not 9 Finansiella intäkter och kostnader | 101 | Yttrande i enlighet med 10 kap 4§ lag om ekonomiska föreningar samt underskrifter | 131 |
| Not 10 Jämförelsestörande poster | 102 | Revisionsberättelse | 132 |
| Not 11 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet | 102 | Beskrivning av finansiella nyckeltal | 135 |
| Not 12 Skatter | 102 | | |
| Not 13 Materiella anläggningstillgångar | 104 | | |
| Not 14 Förvaltningsfastigheter | 104 | | |
| Not 15 Immateriella anläggningstillgångar | 105 | | |
| Not 16 Placeringar redovisade enligt kapitalandelsmetoden | 106 | | |
| Not 17 Finansiella anläggningstillgångar | 108 | | |
| Not 18 Övriga anläggningstillgångar | 109 | | |
| Not 19 Varulager | 109 | | |
| Not 20 Kundfordringar och övriga rörelsefordringar | 109 | | |
| Not 21 Kortfristiga räntebärande tillgångar och likvida medel | 109 | | |
| Not 22 Eget kapital | 110 | | |
| Not 23 Räntebärande skulder | 111 | | |
| Not 24 Finansiella instrument och finansiell riskhantering | 111 | | |
| Not 25 Pensioner | 116 | | |
| Not 26 Övriga avsättningar | 117 | | |
| Not 27 Övriga långfristiga skulder | 118 | | |
| Not 28 Leverantörsskulder och andra rörelseskulder | 118 | | |
| Not 29 Leasingåtaganden | 118 | | |
| Not 30 Kundfinansiering | 119 | | |
| Not 31 Transaktioner med närstående | 119 | | |
| Not 32 Statliga stöd | 119 | | |
| Not 33 Förvärv och avyttringar | 120 | | |
| Not 34 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser | 122 | | |
| Not 35 Noter till kassaflödesanalysen | 122 | | |



Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Lantmännen ek för, org.nr. 769605-2856, avger härmed årsredovisning för verksamhetsåret 2016. Moderföretagets och koncernens resultat och ekonomiska ställning framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande kommentarer och noter.

Koncernens verksamhet och organisation

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

Lantmännen ägs av 25 000 svenska lantbrukare som också är affärspartners och viktiga kunder. Lantmännen förädlar åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt från jord till bord och är en del av matkonsumenternas vardag.



Koncernen i korthet

- Nettoomsättningen för koncernen uppgick till 37 244 MSEK (35 660), en ökning med 4 procent. Justerat för förvärvade och avyttrade verksamheter var omsättningen 1 procent högre än föregående år.
- Rörelseresultatet uppgick till 1 606 MSEK (1 351) och justerat för jämförelsestörande poster till 1 697 MSEK (1 351).
- Resultatet efter finansiella poster uppgick till 1 457 MSEK (1 246) och justerat för jämförelsestörande poster till 1 548 MSEK (1 246).
- Årets resultat efter skatt uppgick till 1 274 MSEK (1 090).
- Investeringarna uppgick till 2 333 MSEK (1 256).
- Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till 826 MSEK (-2 674).
- Återbäring och efterlikvid för 2016 utgår totalt med 232 MSEK (188).
- Styrelsen föreslår en insatsutdelning på 207 MSEK (193) och insatsemission på 70 MSEK (50).

Beskrivning av finansiella nyckeltal ► se sid 135.

Division Lantbruk 10 767 MSEK

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet med produkter och tjänster för ett konkurrenskraftigt lantbruk och handlar med spannmål, oljeväxter och trindsäd gentemot lantbrukare, spannmålshandlare och industri i Östersjöområdet. Divisionen har sin bas i Sverige men är också verksam internationellt med norra Europa som tillväxtmarknad. Divisionen svarar för 27 procent av Lantmännens omsättning och ansvarar också för Lantmännens delägarskap i den tyska koncernen *HaGe Kiel*, *Scandagra Group* i Baltikum samt *Scandagra Polska*.

Lantmännen Lantbruk är en stor aktör på spannmålsmarknaden mot svensk och internationell industri och erbjuder ett brett produktsortiment för animalieproduktion och växtodling. Produkterna marknadsförs under varumärkena Nötfor, Piggfor, Pullfor, Fårfor, Renfor, Protect och SW.

Lantmännen Kraffi är Sveriges största hästfoderleverantör och ett välkänt varumärke. Produkterna finns, förutom i Sverige, representerade i ytterligare cirka tio länder.

Lantmännen Agro ingår i Lantmännens spannmålsenhet och dess huvudsakliga uppgift är inköp av spannmål i Danmark.

Lantmännen SW Seed BV i Holland bedriver växtförädling av rågvetete och potatis.

Division Maskin 11 343 MSEK

Division Maskins verksamhet har inriktning på lantbruksmaskiner, anläggningsmaskiner och smörjmedel. Divisionen svarar för 29 procent av Lantmännens omsättning. Implementering av ny strategi för lantbruksmaskiner innebär stora förändringar för divisionen och medarbetarna eftersom divisionen lämnar importverksamheterna i Norge och Danmark och fokuserar på svenska kunder och samarbete med maskintillverkaren AGCO. Divisionens verksamhet består av tre affärsområden:

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

Swecon är återförsäljare och partner till Volvo Construction Equipment och bedriver marknadsföring, försäljning och service av anläggningsmaskiner i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland och Litauen.

Agro Oil är med varumärket Agrol en stor leverantör av smörjmedel till proffsmarknaden.



Division Energi **2 698** MSEK

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter och svarar för 7 procent av koncernens omsättning. Divisionen är verksam på en global marknad, med huvudfokus på Europa och erbjuder miljösmarta energi-, livsmedels- och industriprodukter som framställs på ett ansvarsfullt sätt med tillhörande serviceerbjudanden. Division Energi ansvarar för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Scandbio*. Division Energis verksamhet består av tre affärsområden:

Lantmännen Agroetanol förädlar spannmål och stärkelserika restprodukter till etanol för drivmedel och tekniska produkter samt proteinprodukter till fodermarknaden.

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

Lantmännen Reppe skapar värde av vete genom förädling till glukossirap, vetegluten, vodka, stärkelseprodukter och foderråvara.

Division Livsmedel **14 048** MSEK

Basen för verksamheten är Östersjöområdet men divisionen är närvarande i ett tjugotal länder. Division Livsmedel, svarar för 36 procent av Lantmännens omsättning och består av Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Viking Malt*.

Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och marknadsför spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli, pasta och pannkakor samt färdiglagade rätter, knäckebröd, växtbaserade drycker, bönor och linser. Verksamheten bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Ukraina.

Lantmännen Unibake är med sina 36 bagerier i 15 länder Europas näst största bagerikoncern. Lantmännen Unibake erbjuder frysta och färska bageriprodukter för dagligvaruhandeln och storkök i mer än 60 länder.



Lantmännen Fastigheter **455** MSEK

Lantmännen Fastigheter är ett av Sveriges större fastighetsbolag med 150 förvaltningsobjekt på 80 orter. Lantmännen Fastigheter förvaltar Lantmännens fastigheter i Sverige. Fastigheterna är kommersiella lokaler som kontor, butiker, verkstäder och lager. Lokalerna hyrs ut både externt och internt med strategin att öka andelen externa hyresintäkter, vilket lyckats både 2015 och 2016. I Lantmännen Fastigheter ingår även *Lantmännen Agrovärme* som producerar och säljer färdig värme och fjärrvärme.

Förändringar i koncernstrukturen 2016

I januari förvärvades Kalmar Lantmäns maskinverksamhet. Förvärvet omfattade lager, inventarier och cirka 40 anställda. Verksamheten omsätter cirka 160 MSEK på årsbasis.

I januari avyttrades ett antal fastigheter i Eskilstuna och Norrtälje och i mars avyttrades industrifastigheter i Uppsala där Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Cerealia idag bedriver verksamhet. Delar av Lantmännens verksamhet i fastigheterna kommer att fortsätta ytterligare några år.

I maj förvärvades den fastighet i Moskva där Lantmännen Unibake sedan länge bedrivit bageriproduktion.

I september förvärvade Lantmännen Unibake hamburgerbrödföretaget Frozen Bakery Products med ett bageri i Bukarest, Rumänien. Företaget har en omsättning på cirka 80 MSEK och 80 anställda.

I oktober förvärvade Lantmännen Lantbruk 50,1 procent i teknik- och tjänsteföretaget Dataväxt för att tillsammans driva digital utveckling inom lantbruket. Dataväxt har cirka 65 MSEK i omsättning och 25 anställda.

Förvärvsbalanserna i förvärvade bolag är fortfarande preliminära.

Långsiktiga finansiella mål och måluppfyllning

Lantmännen definierar det övergripande lönsamhetsmålet som avkastning på eget kapital uppgående till 8 procent. Avkastning på eget kapital uppgick till 9,6 procent under 2016 och justerat för jämförelsestörande poster till 11,0 procent.



Lantmännens soliditetsmål är en soliditet på minst 40 procent. Vid utgången av 2016 uppgick soliditeten till 42,7 procent.

Val av styrelse

Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Styrelsen består av tolv ledamöter där nio ledamöter väljs av föreningsstämman och tre ledamöter representerar de anställda. Vid Lantmännens föreningsstämma i maj valdes Pauline Lindwall till ny styrelseledamot efter Helle Kruse Nielsen som avböjt omval. Vid stämman omvaldes styrelseledamöterna Ulf Gundemark, Thomas Magnusson och Björn Wallin. Vid konstituerande styrelsemöte omvaldes Bengt-Olov Gunnarson till styrelsens ordförande och Per Lindahl till vice ordförande.

Övriga viktiga händelser 2016

Under 2016 var Lantmännens medlemsorganisation uppdelad i 19 distrikt med nya arbetsformer och ett närmare samarbete med Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin. Under hösten utökades medlemsorganisationen med distriktet Kalmar-Öland till totalt 20 distrikt.

Den 26 april begärde Kalmar Lantmän utträde ur Lantmännen ek för.

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

Lantmännens delägda bolag HaGe Kiel i Tyskland förvärvade samtliga kvarvarande aktier i Roth Agrarhandel GmbH och blev därmed ensam aktieägare i företaget. Förvärvet ger HaGe Kiel ytterligare möjligheter att öka effektiviteten i sin verksamhet och för sina kunder. Roth Agrarhandel GmbH, är ett av de ledande tyska privata företagen på jordbruksområdet inom insatsvaror och spannmål.

I undersökningen Sustainable Brand Index 2016 tog Lantmännen andra plats i livsmedelskategorin, och kom på tionde plats totalt.

Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin har gemensamt deltagit i fältdagarna i Borgeby respektive Brunnby. På Borgeby lanserades "LM² – verktyget för jordens entreprenörer", Lantmännens digitala erbjudande till svenska lantbrukare. LM² syftar till att stärka konkurrenskraften i lantbruket genom ökad produktivitet och lönsamhet.

Lantmännens delägda bolag Viking Malt förvärvade i maj Danish Malting Group (DMG), från Carlsberg. DMG har ett mälteri i Danmark och två i Polen, omsätter cirka 700 MDKK och har 88 anställda.

Lantmännen BioAgri, ett ledande företag inom biologiska växtskyddsmedel i Östersjöregionen, ingick ett strategiskt samarbete med holländska Koppert. Samarbetet ger fler lantbrukare möjlighet att använda hållbara produkter, samtidigt som en gemensam forskning och utveckling ger goda förutsättningar för att etablera nya produkter på marknaden.

Lantmännens hållbarhetschef Claes Johansson utsågs till Sveriges bästa hållbarhetschef 2016 av tidningen Aktuell Hållbarhet.

Produktionen i det återuppbyggda bageriet i Londerzeel, Belgien, påbörjades under hösten och inkörningen i den nya anläggningen pågår.

Elisabeth Ringdahl tillträdde som chef för division Lantbruk efter att under en period agerat som tillförordnad chef.

Ett seminarium genomfördes för förtroendevalda kvinnor inom Lantmännen, med målet att bredda kompetensen och öka mångfalden för att kunna engagera fler kvinnliga förtroendevalda.

Lantmännen förvärvade en röststark aktiepost, motsvarande 10,1 procent av rösterna, i HKScan från Sveriges Djurbönder.

Mot slutet av 2016 började de första pilotanvändarna utnyttja verktyget LM², som ska samla alla Lantmännens digitala tjänster som riktar sig till ägarna i en portal. Ambitionen är att lansera LM² på bred front under 2017. I verktyget kommer befintliga och nya tjänster att samlas för att öka användarvänligheten och sätta lantbrukarens behov i centrum. Det innefattar både lantbruksaffären och maskinaffären, och dessutom



ekonomitjänster och information från Lantmännen till ägare och förtroendevalda. För att ytterligare stärka den digitala positionen förvärvade Lantmännen i oktober en majoritet i bolaget Dataväxt, en ledande aktör inom digitala växtodlingstjänster.

Hållbar affärsutveckling

I Lantmännens koncernstrategi finns en tydlig inriktning på hållbar affärsutveckling med fokus på spannmålens värdekedja. 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.

Under året fortsatte Lantmännen satsningen på odlingskoncept med mervärden för hälsa och miljö. Kungsörnens vetemjöl *Vänligare vete*, framtaget med Lantmännens odlingsmetod Klimat & Natur som ger upp till 20 procent lägre klimatpåverkan, kompletterades under hösten med *Vänligare råg* baserat på samma odlingsmetod. Ett annat exempel är Lantmännen Agroetanols samarbete med Scania som resulterat i ett helt nytt koncept för hållbara lastbilstransporter, Etha.

Lantmännen har under året också påbörjat arbetet med att ta fram en ny vidareutvecklad strategi för det ekologiska erbjudandet, med inriktning att utveckla och driva ekomarknaden i alla delar av värdekedjan.

Lantmännen har under 2016 inlett arbetet med en ny klimatstrategi och ett nytt klimatmål. Strategin har fokus på fossilfri produktion och transporter, fortsatt energieffektivisering samt investeringar och åtgärder för minskad klimatpåverkan i hela värdekedjan.

Säkerställa ansvar – implementering av uppförandekod

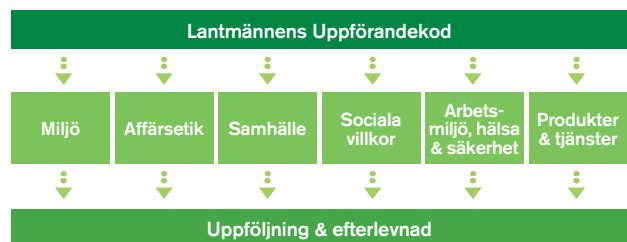
Uppförandekoden gäller för alla Lantmännens verksamheter och samtliga medarbetare utbildas i uppförandekoden. Koden gäller även styrelsemedlemmar och förtroendevalda i ägarorganisationen samt i tillämpliga delar för leverantörer och samarbetspartners. Alla medarbetare kan rapportera eventuella avvikelser mot uppförandekoden via ett whistleblowing-system. Efterlevnad av koden följs upp årligen i koncernledningen.

Lantmännens uppförandekod är en vägledning i agerande och beslut även för styrelseledamöter som representerar Lantmännen i våra delägda innehav. Den utgör också ett underlag vid utvärdering av potentiella förvärv och innehav. Ett arbete pågår för att tydligare integrera uppförandekoden i Lantmännens mergers and acquisitions-process. Vid förvärv av nya verksamheter är implementering av uppförandekoden en del av integrationsprocessen.

För att säkerställa ansvar i leverantörskedjan är implementering och uppföljning av Lantmännens leverantörsuppförandekod en integrerad del av inköpsprocessen. En uppdaterad version av koden lanserades och kommunicerades under året. Leverantörsuppförandekoden ingår i alla leverantörsavtal. Samtliga leverantörer med inköpsvolym över 1 MSEK/år eller med hög risk ska också fylla i en självutvärdering och godkännas utifrån denna. 2016 kom 83 procent (80) av Lantmännens inköpsvolym från leverantörer som utvärderats och godkänts på detta sätt.

Lantmännens leverantörsuppförandekod innehåller övergripande riktlinjer för att säkerställa god arbetsmiljö och sociala villkor, miljöansvar, god affärsetik samt säkra och ansvarsfullt producerade produkter. I uppförandekoden understryks nolltolerans mot brott mot antikorrupsions- eller konkurrenslagstiftning.

Uppföljning av leverantörer görs också genom oberoende tredjepartsrevisioner, där leverantörs- och inköpskategorier med hög risk och stor förbättringspotential prioriteras. Importerade råvaror som soja och palmolja är viktiga kategorier sett till påverkan och risker ur hållbarhetssynpunkt. Lantmännen tar



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



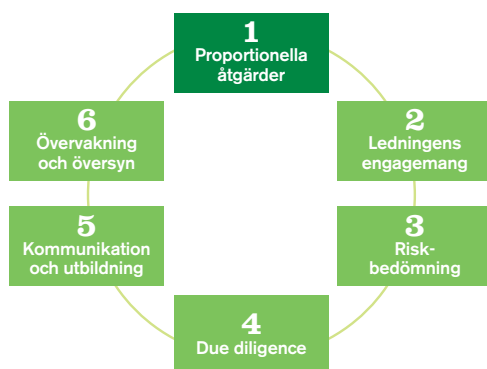
ansvar och stödjer ansvarsfull produktion genom att endast köpa RSPO-certifierad palmolja och RTRS- eller ProTerra-certifierad soja.

Lantmännen har även en riskbaserad *due diligence process* för att hantera hållbarhetsrisker med särskilt fokus på korruption i förhållande till motparter.

Efterlevnad och uppföljning

Inom ramen för Lantmännens Affärsetiska *compliance program* utförs regelbundna riskanalyser, kommunikation, kontroll och uppföljning samt fördjupad utbildning avseende affäretik. Lantmännens Group Compliance funktion rapporterar löpande efterlevnad, identifierade risker samt status för gällande *complianceplan* till koncernstyrelse och koncernledning.

Lantmännens program för regelefterlevnad (compliance)



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

Tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet enligt miljöbalken

I Sverige bedriver Lantmännen tillståndspliktig verksamhet i 7 anläggningar och anmälningspliktig verksamhet i 17 anläggningar, allt i enlighet med miljöbalken. Verksamheterna utgörs

bland annat av kvarnar, verkstäder och anläggningar för tillverkning av foder, etanol samt livsmedel. Direkt miljöpåverkan sker främst genom buller, utsläpp till luft och vatten samt mellanlagring av farligt avfall. Tillverkande enheter i andra länder anpassar verksamheten, ansöker om nödvändiga tillstånd och rapporterar till myndigheter i enlighet med lokal lagstiftning.

Redovisning enligt GRI och Global Compact

Lantmännen redovisar sitt hållbarhetsarbete årligen och tillämpar Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer. Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning tillsammans med informationen på Lantmännens hemsida 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.

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. Under 2016 investerade Lantmännen cirka 200 MSEK i olika forsknings- och innovationsprojekt, alltifrån produkt- och processutveckling till strategiska koncerngemensamma forskningsprojekt. Satsningarna görs framförallt inom spannmålens värdekedja från jord till bord.

Personal

Medelantalet anställda uppgick under året till 9 880 personer (8 911) och antal heltidsanställda per 31 december 2016 var 9 764 (9 706). Av medelantalet anställda var 3 413 (3 437) anställda i Sverige. Lantmännens målsättning är att vara en attraktiv arbetsgivare, kännetecknad av ett sunt arbetsklimat där kompetens tillvaratas och utvecklas inom hela koncernen. I Lantmännens jämställdhets- och mångfaldspolicy slås bland annat fast att koncernen ska tillvarata och värdesätta alla medarbetarens kompetenser, egenskaper och erfarenheter oavsett kön, ålder, etnisk tillhörighet, trosuppfattning, sexuell läggning, funktionshinder eller andra individuella olikheter. Det fastslås vidare att koncernen ska ta avstånd från all kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering.



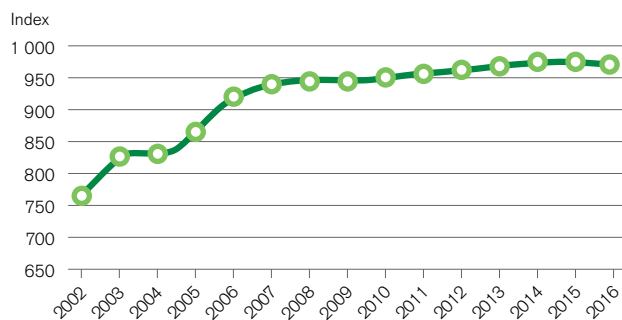
Hälsa, arbetsmiljö och säkerhetsarbete

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

Säker arbetsmiljö har hög prioritet och Lantmännen arbetar löpande med att identifiera och åtgärda risker. Uppföljning sker av arbetsmiljöarbetet i samtliga verksamheter, med årlig rapportering till koncernledningen. Ständiga förbättringar av arbetsmiljö- och säkerhetsutbildningar på anläggningarna, samt skadeförebyggande besiktningar, har gjort att säkerhetsnivån och medarbetarnas säkerhetsbeteende avsevärt förbättrats.

Detta har lett till lägre risk för såväl personsador som produktionsstörningar och antalet arbetsplatsolyckor per år har minskat med 12 procent sedan 2014. Förutom den förbättring detta innebär för medarbetarna ser också försäkringsbolagen positivt på Lantmännens systematiska säkerhetsarbete, både vid skaderegleringar och i prisförhandlingar.

Säkerhetsnivå anläggningar



Grafen visar hur Lantmännens skadeförebyggande arbete leder till ständiga förbättringar. Lantmännen skärper hela tiden kraven för att nå högre säkerhetsnivå. Anläggningar förvärvade under 2015 har för 2016 haft en negativ effekt på den totala säkerhetsnivån.

Belöningspolicy

I Lantmännens belöningspolicy fastställs målsättningen att ersättningar inom Lantmännen ska bidra till att engagera, motivera och behålla de anställda som Lantmännen behöver för att vara framgångsrika i vår affärsverksamhet. Ersättningar inom Lantmännen ska alltid betraktas och bedömas från ett totalt belöningsperspektiv. Total belöning inkluderar allt som kan ha ett upplevt värde för medarbetaren i sin anställning och därför inkluderas också icke-monetära komponenter i anställningserbjudandet. Den totala belöning som erbjuds är alltid viktigare än varje enskild komponent. Beslut om belöningar inom Lantmännen ska alltid fattas med utgångspunkt i våra 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.

Risker och riskhantering

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

Strategiska risker

De strategiska riskerna är kopplade till affärsutveckling, långsiktig planering samt Lantmännens varumärke. De viktigaste strategiska riskerna handlar om anpassning av verksamheten till konjunkturförändringar och ändamålsenlig affärsutveckling samt att leva upp till Lantmännens varumärkeslöfte. Lantmännens koncernledning säkerställer de strategiska risknivåerna med styrelsen. De strategiska riskerna värderas inom ramen för den årliga strategiska processen och i samband med viktiga affärsbeslut.

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



läget i omvärlden kan påverka föreningens verksamhet, resultat, finansiella ställning och framtidsutsikter.

Operativa risker

Operativa risker är en del av divisionernas dagliga verksamhet, såsom handhavandefel gällande kvalitet och säkerhet, risker kring efterlevnad av lagar och förordningar samt kring finansiell rapportering och intern kontroll. Flera operativa risker kan påverkas och är ofta reglerade med policyer, riktlinjer och instruktioner för att ge en enhetlig och effektiv säkerhet i koncernen. Ett stort antal av de operativa riskerna är försäkringsbara. Hanteringsfel kan även uppstå hos Lantmännens leverantörer, varför revision med uppföljning av dessa och de varor som köps in är viktig.

Som en *riskförebyggande åtgärd* besiktigas viktiga anläggningar regelbundet med utgångspunkt från Lantmännens policyer och riktlinjer.

Finansiella risker

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

Den centrala finansfunktionen har ansvar för finansiering, kontroll av finansiell risk, likviditetsplanering och betalningslösningar samt kapitaleffektiviseringsprojekt. Genom att konsolidera och kontrollera risk minimeras denna, samt även kostnader för till exempel säkring av valutaflöden.

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

Lantmännen hanterar varje år stora volymer spannmål som köps lokalt i Sverige eller internationellt. Spannmålen säljs sedan till externa kunder eller internt till Lantmännens industrier. Genom att marknadspriset är i ständig rörelse utsätts Lantmännen för risk vid köp och försäljning. Råvarurisken minimeras genom att matcha köp och försäljning eller genom prissäkring på de finansiella marknaderna. Detta jämförs med den risk som respektive affärsenhet är tillåten att ta enligt upprättad riskpolicy.

Finans- och riskpolicyer utvärderas och fastställs av koncernstyrelsen. Den finansiella riskhanteringen beskrivs närmare under [not 24](#).

Riskhanteringsprocess

Risker identifieras, värderas och rapporteras årligen i Lantmännens strategi- och affärsplaneringsprocess. Riskhanteringsprocessen är etablerad som en ERM-process (Enterprise Risk Management).

En riskkommitté säkerställer att de av koncernstyrelsen fastställda riskmandaten efterlevs och rapporterar månatligen till koncernstyrelsens revisionsutskott. Affärsansvariga ansvarar för implementering av riskarbetet i den dagliga verksamheten medan riskidentifiering och kontinuitetsplanering är en viktig del av varje chefs ansvar.

Lantmännen har ett riskscreeningsverktyg för att hantera riskerna inom uppförandekoden. Screening av risk görs utifrån typ av verksamhet, land och råvara vilket värderas utifrån tillgängliga riskindex från etablerade organisationer, till exempel Transparency International's korruptionsindex och kartläggning av vattentillgång av World Business Council for Sustainable Development.

Lantmännens styrelse har det yttersta ansvaret för bolagets riskhantering. Ett *CSR-råd* med representanter från koncernledningen har ett övergripande ansvar för implementering, uppföljning samt beslutsberedande i policyfrågor för uppförandekoden.



Händelser efter rapportperiodens utgång

Lantmännens bolag som har importansvar för Claas i Danmark avyttrades.

Baguettebageriet Anderson Bakery (PS Bageri AB) i Huddinge, Sverige, har förvärvats. Företaget omsätter 75 MSEK och har 30 anställda. Affären slutförs i mars 2017.

Joachim Haas tillträdde som ny chef för Lantmännen Fastigheter.

Omvärld

Politisk osäkerhet har präglat omvärlden under 2016, och väntas fortsätta göra det även under 2017. Försvagad global tillväxt är den främsta omvärldsfaktorn som påverkar Lantmännens huvudmarknader på kort och medellång sikt. Dämpad global efterfrågan på livsmedel och råvaror i kombination med att världens lantbruksföretag har ökat produktionsstakten leder till en lägre prisbild med ökad konkurrens som följd.

Lantmännens koncernstrategi – Strategi 2020

Strategi 2020 tydliggör Lantmännens mål för de närmaste åren. Strategin består av fyra delar, som tillsammans gör Lantmännen till den ledande aktören i spannmålsvärdekedjan i Östersjöområdet. En stor del i strategin är affärsutveckling med fokus på lantbruksföretaget, där viktiga inslag är att utveckla användningen av ny teknik, digitalisering och nya tjänster för att underlätta och effektivisera arbetet på den enskilda gården. Lantmännen har kommit en bra bit på väg mot de mål som satts upp i Strategi 2020, exempelvis genom en samordnad spannmålsaffär för hela koncernen, nya odlingskoncept, förvärv och produktutvecklingar.

Förväntad framtida utveckling

Den långsiktiga trenden med en globalt växande medelklass är den främsta drivkraften för en ökad efterfrågan på livsmedel på längre sikt. Det är främst Asiens och Afrikas stora befolkningar och växande ekonomier som driver efterfrågan på jordbruksråvaror och livsmedelsprodukter genom import.

Urbanisering är en stark trend i hela världen och fortsätter även i Sverige vilket får stora effekter, inte minst på vilka produkter och tjänster som efterfrågas.

Division Lantbruk ska vara en lönsam och ledande aktör inom agribusiness i Östersjöområdet. Detta skall uppnås genom att arbeta med affärsutveckling med lantbruksföretagaren i centrum, genom att förstärka befintlig affär och skapa tillväxt kring Östersjön samt genom att skapa förutsättningar för en långsiktig lönsam lantbruksaffär.

Division Maskins marknader och utvecklingen för anläggningsmaskiner bedöms vara fortsatt goda beroende på stora infrastrukturprojekt i Sverige och Tyskland, och viss uppgång förväntas i Baltikum. Den svenska marknaden för lantbruksmaskiner förväntas bli oförändrad i volym. Lantmännen Maskin står starkt rustade inför framtiden.

Inom *division Energi* fortsätter Lantmännen Agroetanols marknadsförutsättningar att förbättras och efterfrågan på etanol med hög klimatprestanda i Tyskland förväntas bestå. Arbetet fortsätter med att utöver spannmål komplettera råvarubasen med alternativa råvaror. Utsikterna för fortsatt tillväxt bedöms som goda för Lantmännen Reppe och Lantmännen Aspen.

Division Livsmedel planerar flera nya produktansökringar från Lantmännen Cerealia som exempelvis pasta baserad på 100 procent durumvete från Gotland. Arbetet med innovation och affärs- och produktutveckling med fokus på hälsa och hållbarhet fortsätter. Inom Lantmännen Unibake fortsätter de kommersiella satsningarna och arbetet med de nya produktionsanläggningarna i Polen, Ryssland, Rumänien och Belgien, samtidigt som tillväxt och fortsatt ökad lönsamhet på mogna marknader står i fokus. Under året påbörjas implementeringen av den nya IT-plattformen.

Lantmännen Fastigheter bedömer att marknadshyror i Sverige avstannar under 2017 på grund av minskad efterfrågan på lokaler. Mark med färdiga detaljplaner efterfrågas däremot då dessa projekt har korta ledtider och låg risk.

Koncernens Nettoomsättning och resultat

- ▶ Lantmännens nettoomsättning uppgick till 37 244 MSEK (35 660)
- ▶ Rörelseresultatet ökade till 1 606 MSEK (1 351)
- ▶ Rörelseresultatet justerat för jämförelsestörande poster ökade till 1 697 MSEK (1 351)

Nettoomsättning

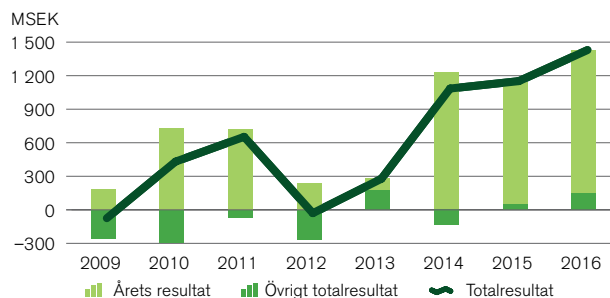
Lantmännens nettoomsättning uppgick under året till 37 244 MSEK (35 660), en ökning med 4 procent. Omsättningen justerad för förvärvade och avyttrade verksamheter var 1 procent högre än föregående år. Valutaeffekter hade marginell påverkan på årets nettoomsättning.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet i Lantmännen uppgick till 1 606 MSEK (1 351) och justerat för jämförelsestörande poster uppgick rörelseresultatet till 1 697 MSEK (1 351). Resultatet påverkades av poster av jämförelsestörande karaktär med netto -91 MSEK (0). I division Livsmedel har försäkringsersättningen för det nedbrunna bageriet i Londerzeel, Belgien, påverkat årets resultat positivt med 357 MSEK. En reservering på 87 MSEK har gjorts i division Livsmedel för strukturkostnader till följd dels av förändringar inom Vaasans färskbrödsverksamhet i Finland, dels av Lantmännen Cerealias beslut om att stänga anläggningen i Odense och flytt av produktionen av kak- och brödmixer till Sverige samt flytt av produktionen av pannkakor från Ockelbo till Laholm. Dessutom har divisionen påverkats av kostnader i samband med fastighetsförvärv i Ryssland med 61 MSEK. Inom division Energi har en avsättning på 300 MSEK gjorts med anledning av EU-kommissionens pågående utredning av Lantmännen Agroetanol och två andra etanoltillverkare angående misstänkt överträdelse av EU:s konkurrenslagstiftning.

Föregående års jämförelsestörande poster, som netto uppgick till noll, utgjordes av realisationsvinst vid avyttring

Koncernens totalresultat



av Lantmännen Doggy 110 MSEK, strukturkostnader inom division Lantbruk -45 MSEK samt kostnader för integration av Lantmännen och Vaasans verksamheter -65 MSEK.

Resultatet justerat för jämförelsestörande poster förbättrades inom samtliga divisioner och störst var resultatökningen inom divisionerna Lantbruk och Energi. Fastighetsverksamhetens resultat var lägre än föregående år beroende på lägre realisationsresultat från fastighetsförsäljningar. Valutakurs-effekter påverkade rörelseresultatet med -11 MSEK.

Finansnetto och resultat efter finansiella poster

Finansnettot uppgick till -149 MSEK (-105). Det försämrade finansnettot beror på ökade räntekostnader till följd av ny finansiering i samband med förvärv 2015 och 2016 samt fortsatta negativa valutaeffekter till följd av en volatil svensk krona. Resultat efter finansiella poster uppgick till 1 457 MSEK (1 246) och justerat för jämförelsestörande poster 1 548 MSEK (1 246).

Skatt och resultat efter skatt

Årets skattekostnad uppgick till 183 MSEK (156). Lantmännens skattekostnad påverkas av ej skattepliktiga realisationsresultat samt att utdelningar från ekonomiska föreningar är skattemässigt avdragsgilla. Koncernens resultat efter skatt uppgick till 1 274 MSEK (1 090), varav 1 273 MSEK (1 088) avser medlemmarna i den ekonomiska föreningen och 1 MSEK (2) avser ägare utan bestämmande inflytande (minoritetsägare) i koncernens dotterföretag.

Koncernens poster av jämförelsestörande karaktär¹⁾

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|---------------|--------------|
| Redovisat rörelseresultat | 1 606 | 1 351 |
| <i>Jämförelsestörande poster i rörelseresultatet:</i> | | |
| Försäkringsersättning, division Livsmedel | 357 | - |
| Strukturkostnader, division Livsmedel | -87 | - |
| Fastighetsförvärv, division Livsmedel | -61 | - |
| Avsättning, division Energi | -300 | - |
| Realisationsresultat vid försäljning av verksamheter | - | 110 |
| Strukturkostnader, division Lantbruk | - | -45 |
| Strukturkostnader, Vaasan-förvärvet ²⁾ | - | -65 |
| Summa jämförelsestörande poster i rörelseresultatet | -91 | 0 |
| Rörelseresultat just. för jämförelsestörande poster | -1 697 | 1 351 |
| Redovisat resultat efter finansiella poster | 1 457 | 1 246 |
| Jämförelsestörande poster i rörelseresultat enligt ovan | -91 | - |
| Resultat efter finansiella poster just. för jämförelsestörande poster | 1 548 | 1 246 |
| Årets resultat just. för jämförelsestörande poster | 1 457 | 1 066 |
| Avkastning på eget kapital, justerat för jämförelsestörande poster % | | |
| | 11,0 | 8,7 |
| Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster % | | |
| | 8,4 | 7,5 |

¹⁾ Se även not 10 ²⁾ Varav 41 MSEK redovisas i division Livsmedel.

Koncernens Resultaträkning

| MSEK | Not | 2016 | 2015 |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Nettoomsättning | 4, 5 | 37 244 | 35 660 |
| Övriga rörelseintäkter | 5 | 800 | 796 |
| Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete | | -300 | 57 |
| Råvaror och förnödenheter | | -11 104 | -11 384 |
| Handelsvaror | | -11 874 | -11 508 |
| Personalkostnader | 6 | -5 578 | -5 169 |
| Avskrivningar och nedskrivningar | 7 | -1 165 | -1 222 |
| Övriga rörelsekostnader | 8 | -6 515 | -5 982 |
| Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden | 16 | 98 | 103 |
| Rörelseresultat | 10, 11 | 1 606 | 1 351 |
| Finansiella intäkter | 9 | 165 | 106 |
| Finansiella kostnader | 9 | -314 | -211 |
| Resultat efter finansiella poster | | 1 457 | 1 246 |
| Skatt | 12 | -183 | -156 |
| Årets resultat | | 1 274 | 1 090 |
| Årets resultat hänförligt till: | | | |
| Medlemmar i den ekonomiska föreningen | | 1 273 | 1 088 |
| Innehav utan bestämmande inflytande | | 1 | 2 |

Koncernens Rapport över totalresultat

| MSEK | Not | 2016 | 2015 |
|--|-----------|--------------|--------------|
| Årets resultat | | 1 274 | 1 090 |
| Övrigt totalresultat | 22 | | |
| <i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i> | 25 | | |
| Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner | | -162 | 211 |
| Skatt på aktuariella vinster och förluster | | 36 | -46 |
| Summa | | -126 | 165 |
| <i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i> | | | |
| Finansiella tillgångar som kan säljas, netto före skatt | | 81 | 13 |
| Kassafördessäkringar, netto före skatt | | 22 | 62 |
| Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet | | 193 | -189 |
| Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt | | -68 | 56 |
| Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras | | 2 | -34 |
| Summa | | 230 | -92 |
| <i>Andel i övrigt totalresultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden</i> | | | |
| Poster som kommer att omklassificeras till resultatet | | 51 | -12 |
| Summa | | 51 | -12 |
| Övrigt totalresultat, netto efter skatt | | 155 | 61 |
| Summa totalresultat | | 1 429 | 1 151 |
| Summa totalresultat hänförligt till: | | | |
| Medlemmar i den ekonomiska föreningen | | 1 428 | 1 149 |
| Innehav utan bestämmande inflytande | | 1 | 2 |

Utveckling per affär (För full segmentsredovisning se not 4)

| MSEK | Division Lantbruk | | Division Maskin | | Division Energi | | Division Livsmedel ²⁾ | | Lantmännen Fastigheter | | Lantmännen koncernen | |
|--|-------------------|--------|-----------------|--------|-----------------|-------|----------------------------------|--------|------------------------|--------------------|----------------------|--------|
| | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 |
| Nettoomsättning | 10 767 | 10 907 | 11 343 | 10 323 | 2 698 | 2 874 | 14 048 | 13 073 | 455 | 454 | 37 244 | 35 660 |
| Rörelseresultat | 318 | 192 | 316 | 255 | 4 | 218 | 1 058 | 692 | 281 | 314 | 1 606 | 1 351 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 7,8 | 4,6 | 17,8 | 14,0 | 0,4 | 19,2 | 8,4 | 6,7 | 16,2 | 20,1 | 8,0 | 7,5 |
| Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster | 318 | 237 | 316 | 255 | 304 | 218 | 849 | 733 | 188 ¹⁾ | 187 ¹⁾ | 1 697 | 1 351 |
| Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, % | 7,8 | 5,7 | 17,8 | 14,0 | 31,4 | 19,2 | 6,7 | 7,1 | 10,9 ¹⁾ | 12,0 ¹⁾ | 8,4 | 7,5 |

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

²⁾ Inklusive Vaasan från 1 juni 2015.

Lantmännen Lantbruk Sverige

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|--------|--------|
| Nettoomsättning | 10 587 | 10 798 |
| Rörelseresultat | 225 | 96 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 8,2 | 3,2 |
| Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster | 225 | 141 |
| Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, % | 8,2 | 4,7 |

Lantmännen Maskin Sverige

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|-------|-------|
| Nettoomsättning | 3 362 | 3 137 |
| Rörelseresultat | -10 | -10 |
| Avkastning på operativt kapital, % | -1,0 | -1,2 |
| Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster | -10 | -10 |
| Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, % | -1,0 | -1,2 |

Division Lantbruk

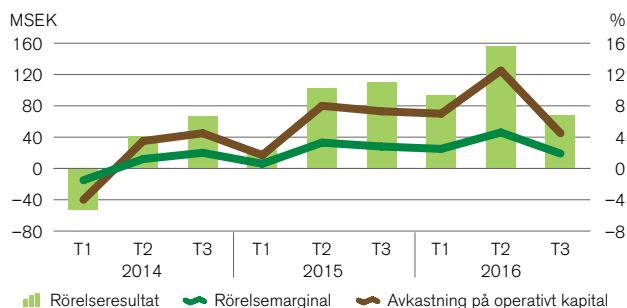
Nettoomsättningen i division Lantbruk är i nivå med föregående år, och divisionens rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster uppgår till 318 MSEK (237). Det förbättrade resultatet beror till stor del på ökat kundfokus och starkare lokal förankring; Lantmännens position på den konkurrensutsatta lantbruksmarknaden har stärkts, med ökade marknadsandelar och god försäljning. Väl genomförda effektiviseringar och kostnadsminskningar, som fått full utväxling i den svenska verksamheten under året, har också bidragit positivt.

Lantmännens skördarbete 2016 har varit framgångsrikt, med höga mottagna volymer och god kvalitet. De nya

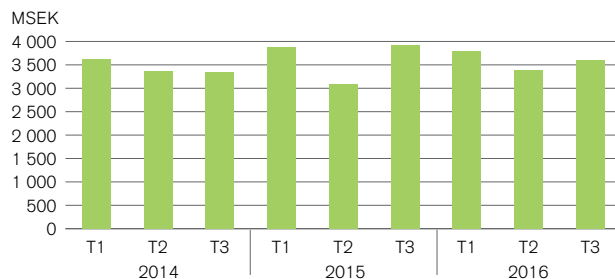
spannmålmottagningar som öppnats under året – i Umeå, Säffle och Karlstad – har mottagits positivt. Lantmännen Lantbruk har även beslutat att öppna en spannmålsanläggning med tork- och lagringskapacitet i Hargshamn, samt två nya spannmålmottagningar i Uppsalaområdet som ersätter den centrala anläggningen i Uppsala som kommer att stängas inom några år.

Foderaffären utvecklas positivt, med högre försäljning och ökade marknadsandelar. Under året lanserades nya konventionella fodersorter för nöt, gris och fjäderfä. Dessutom lanserades nya fodersortiment för ekologisk animalieproduktion. Mot slutet av året gjordes också en relansering

Division Lantbruk, justerat för jämförelsestörande poster



Division Lantbruk, nettoomsättning





av Kraftt hästfoder; förpackningar, logotyp och marknads-kommunikation har uppdaterats för att göra varumärket mer attraktivt.

Sortimentet av höst- och vårtsäde har förstärkts under 2016, med bland annat höstvetete för ekologisk odling och malkorn för whisky. Till vårsådden 2017 lanseras nya sorter av malt- och foderkorn, liksom vallfrö för ängssvingel och timotej. Försäljningen av gödsel har varit relativt hög under året, framförallt under sommaren – hård priskonkurrens råder fortfarande på marknaden.

Under året öppnade Lantmännen Lantbruk ett säljkontor i Kalmar för både växtodling och foder. Uppmärksamheten kring satsningen har varit stor och handelsvolymerna har utvecklats positivt.

Resultatet i de internationella intresseinnehaven är lägre än föregående år. HaGe Kiel har mött utmaningar främst i form av lägre spannmålshandel, pressade priser och låga marginaler på handelsvaror. Scandagra Group har utvecklats positivt trots en svag skörd i Baltikum, medan Scandagra Polska har mött ökade utmaningar under året i form av en relativt svag skörd och en minskande totalmarknad för växtskydd och växtnäring.

I oktober tillträdde Elisabeth Ringdahl som chef för division Lantbruk och ingår i Lantmännens koncernledning.

Division Maskin

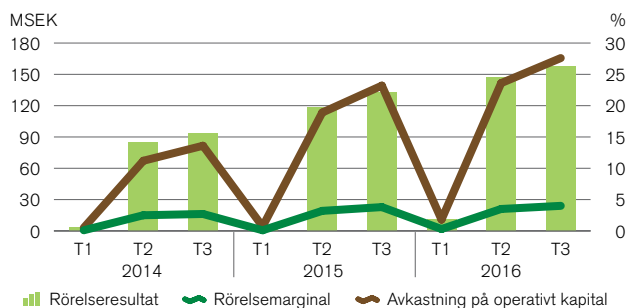
Division Maskins nettoomsättning är högre än föregående år. Rörelseresultatet uppgår till 316 MSEK (255).

Divisionen har utvecklats positivt under året, både inom lantbruks- och anläggningsmaskiner. I Lantmännen Maskin Sverige har ett intensivt arbete genomförts för att anpassa verksamheten till det uppdaterade leverantörsavtalet med AGCO.

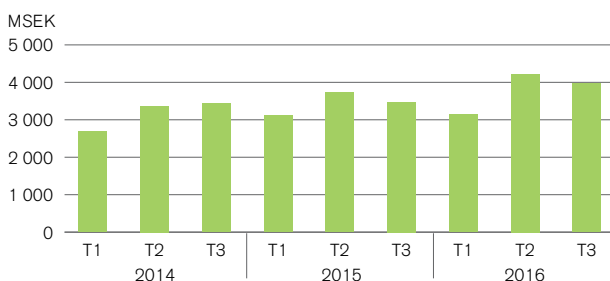
För att nå ett starkare fokus på svenska kunder med ökad tillgänglighet och närhet, utvecklades under 2016 som planerat Lantmännens importbolag för Valtra i Norge och Danmark. I oktober upphörde planenligt Lantmännens avtal med Claas i Norge. AGCO:s centrallager har omlokaliseras från Köpenhamn till Malmö och ett nytt lagersystem har införts – åtgärderna har varit lyckade, även om projektkostnaderna har påverkat årets resultat negativt.

Den totala försäljningen av traktorer i Sverige har ökat under året, men marknadsutvecklingen är fortsatt svårbedömd. Lantmännen Maskin har försvarat sin marknadsposition för traktorer och tröskor, och introduktionen av Fendts tröskor har mottagits positivt. Valtra avslutade året som marknadsledare. Försäljningen av jordbruksredskap har ökat under året – inte minst genom introduktionen av tillverkaren Kuhns nya sortiment.

Division Maskin, justerat för jämförelsestörande poster



Division Maskin, nettoomsättning





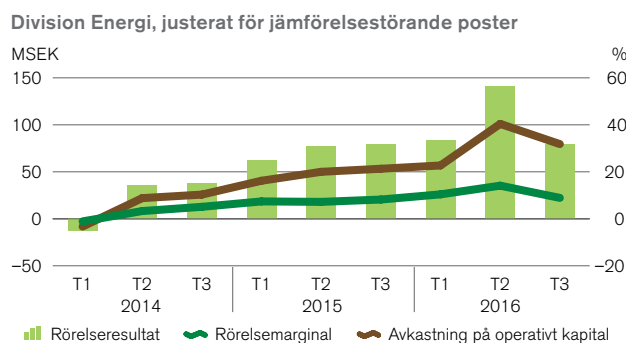
I början av året förvärvades Kalmar Lantmäns maskinverksamhet; integrationen av verksamheten har pågått under året och har inneburit relativt omfattande initiala struktur- och projektkostnader som belastar resultatet 2016. Arbete pågår för att slutföra integrationen samt bygga en stark och kundnära struktur i regionen – bland annat genom investering i en ny anläggning i Kalmar.

Swecon utvecklas fortsatt positivt. Marknaderna för anläggningsmaskiner i Sverige och Tyskland har ökat markant under 2016, och Swecon har stärkt sina marknadsandelar. I Sverige driver större pågående och aviserade infrastrukturprojekt i storstadsområdena ett långsiktigt behov av maskiner, service och reservdelar. Aktiviteten i den svenska gruvsektorn är fortsatt låg. Swecons nya verksamhet med att demontera begagnade maskiner och saluföra begagnade reservdelar har under året nått full kapacitet och visar ett gott resultat.

Agro Oil utvecklas enligt plan med försäljning via de interna kanalerna Lantmännen Maskin och Swecon i Sverige.

Division Energi

Division Energis nettoomsättning uppgick till 2 698 MSEK jämfört med 2 874 MSEK förra året, och rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster uppgår till 304 MSEK – en ökning jämfört med förra årets resultat på 218 MSEK.

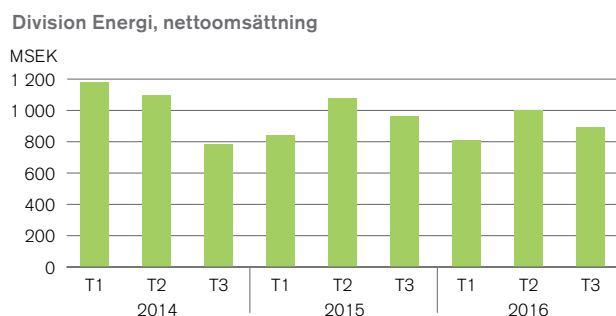


Det högre resultatet förklaras framförallt av att Lantmännen Agroetanol kraftigt har förbättrat sitt resultat under året. Det starka resultatet beror bland annat på en framgångsrik export av klimatvänlig etanol till Tyskland samt ökad försäljning av mer högförädlade produkter – till exempel drivmedlet ED95 för dieselmotorer.

Lantmännen Reppe fortsätter att utvecklas positivt med god utveckling av försäljningsvolymerna, även om kvaliteten på spannmålsråvaran från 2015 års skörd har inneburit fortsatta utmaningar under delar av året. Efterfrågan på stärkelse inom pappers- och förpackningsindustrin har ökat under året.

Lantmännen Aspen har haft en god försäljningsutveckling under året, inte minst i form av en stark sommarperiod. Aspens alkylatbensin har fortsatt att ta marknadsandelar både i Sverige och utomlands. Under året har ett samarbetsavtal tecknats med det fransk-tyska bolaget Global Bioenergies angående en satsning på förnybara råvaror vid framställande av alkylatbensin. Under året slutfördes också utvecklingen av den nya produkten Aspen D, avsedd för mindre dieselmotorer.

Under året har samarbetet Etha lanserats tillsammans med lastbillstillverkaren Scania. Erbjudandet från Etha innefattar den senaste generationens etanollastbilar från





Scania och anpassade tanklösningar från Lantmännen Agroetanol. Det delägda bolaget Agroenergi Neova Pellets har under året bytt namn till Scandbio. Hård priskonkurrens råder för närvarande på pelletsmarknaden, och bolaget arbetar med att anpassa verksamheten till den nuvarande situationen.

Med anledning av EU-kommissionens pågående utredning av Lantmännen Agroetanol och två andra etanoltillverkare angående misstänkt överträdelse av EU:s konkurrenslagstiftning har en avsättning i bokslutet gjorts med 300 MSEK.

Division Livsmedel

Nettoomsättningen i division Livsmedel är högre än föregående år, vilket framförallt beror på förvärvet av bagerikoncernen Vaasan, som ingår i divisionen sedan juni 2015. Rörelseresultatet, justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 849 MSEK (733). Det högre resultatet förklaras främst av fortsatta resultatförbättringar i Lantmännen Unibake, samt att helårseffekten från Vaasan har tillkommit.

Lantmännen Cerealia fortsätter att utvecklas stabilt, med starkt fokus på att utveckla innovativa kunderbidanden och produkter. Lantmännen Cerealia B2B och Food Service utvecklas positivt och har hanterat den starka prispressen och konkurrensen på marknaden på ett bra sätt – framförallt tack

vare effektiv kostnadshantering och ett tätt samarbete med kunderna.

Flera produktlanseringar har skett under året: däribland granola utan tillsatt socker och nya müsliorter från AXA, bönpasta från Kungsörnen, nya knäckebröd från Finn Crisp och vegetariska färdigrätter från GoGreen. Kungsörnens klimatvänliga vetemjöl *Vänligare vete* kompletterades under hösten med *Vänligare råg*, baserat på samma odlingskoncept.

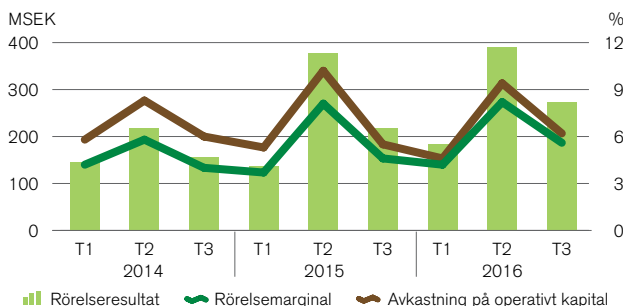
Under året har arbete påbörjats för att ersätta kvarnen i Uppsala under 2017 genom investering och utbyggnad av Lantmännen Cerealias anläggning i Strängnäs.

Lantmännen Unibake har under året ytterligare stärkt sitt resultat genom förbättringar på de allra flesta marknader. Goda synergier har uppnåtts genom integration av Vaasans verksamhet.

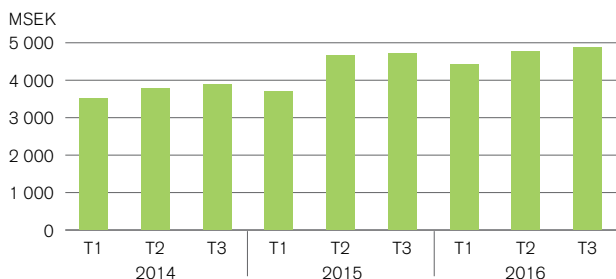
Marknaden för färskt bröd har vuxit under året, och försäljningen har stärkts i framförallt Danmark, Polen och Litauen. Under hösten lanserades "Rågbitar" under varumärket Hatting på den svenska marknaden, med gott resultat.

I september förvärvades ett bageri för hamburgerbröd i Bukarest, Rumänien. Förvärvet är en del i Lantmännen Unibakes strategi att etablera sig på nya marknader. Som en del av strategin genomgår även färskbrödsverksamheten i Finland en omstrukturering. Produktionen i det återuppbyggda

Division Livsmedel, justerat för jämförelsestörande poster



Division Livsmedel, nettoomsättning





bageriet i Londerzeel, Belgien, påbörjades under hösten och inkörning av den nya anläggningen pågår.

Ett antal jämförelsestörande poster påverkar divisionens resultat under året: försäkringsersättning för det nedbrunna bageriet i Londerzeel med +357 MSEK; strukturkostnader inom Lantmännen Cerealía med -50 MSEK och inom Lantmännen Unibake med -37 MSEK samt kostnader i samband med fastighetsförvärv i Ryssland med -61 MSEK. Det delägda bolaget Viking Malt har under året förvärvat företaget Danish Malting Group från Carlsberg. Förvärvet har stärkt Viking Malts position som ett av de ledande mälteriföretagen i Europa.

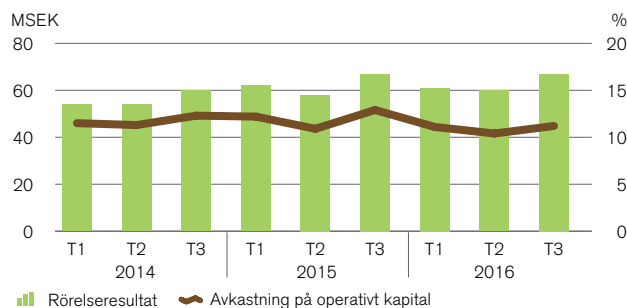
Lantmännen Fastigheter

Nettoomsättningen i Lantmännen Fastigheter är i nivå med föregående år. Rörelseresultatet inklusive fastighetsförsäljningar uppgår till 281 MSEK (314). Rörelseresultatet exklusive fastighetsförsäljningar uppgår till 188 MSEK (187). Den externa andelen uthyrning har fortsatt att öka under året.

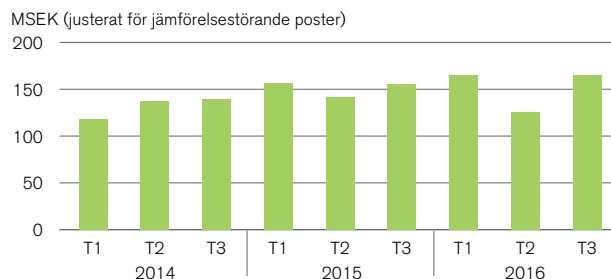
Ett antal fastighetsaffärer har genomförts under året: bland annat har Lantmännens tidigare produktionsfastigheter i Uppsala avyttrats. Under året har också fortsatta satsningar skett inom fastighetsutveckling, bland annat med inriktning mot livsmedelsfastigheter.

Lantmännen Agrovärme fortsätter att utvecklas positivt, framförallt till följd av väl genomförda bränsleinköp och ett gynnsamt väderläge.

Lantmännen Fastigheter, justerat för fastighetsförsäljningar



Lantmännen Fastigheter, nettoomsättning



Koncernens Balansräkning

| MSEK | Not | 2016 31 dec | 2015 31 dec |
|--|-----|----------------|----------------|
| TILLGÅNGAR | | | |
| Anläggningstillgångar | | | |
| Materiella anläggningstillgångar | 13 | 8 240 | 7 113 |
| Förvaltningsfastigheter | 14 | 858 | 586 |
| Goodwill | 15 | 4 611 | 4 424 |
| Övriga immateriella anläggningstillgångar | 15 | 2 980 | 2 782 |
| Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden | 16 | 1 896 | 1 690 |
| Överskott i fonderade pensionsplaner | 25 | - | 14 |
| Finansiella anläggningstillgångar | 17 | 770 | 697 |
| Uppskjutna skattefordringar | 12 | 136 | 371 |
| Övriga anläggningstillgångar | 18 | 23 | 8 |
| Summa anläggningstillgångar | | 19 514 | 17 685 |
| Omsättningstillgångar | | | |
| Varulager | 19 | 5 270 | 5 545 |
| Kundfordringar och övriga rörelsefordringar | 20 | 5 727 | 5 407 |
| Kortfristiga räntebärande tillgångar | 21 | 176 | 174 |
| Aktuella skattefordringar | 12 | 30 | 18 |
| Likvida medel | 21 | 1 773 | 1 252 |
| Summa omsättningstillgångar | | 12 976 | 12 396 |
| SUMMA TILLGÅNGAR | | 32 490 | 30 081 |

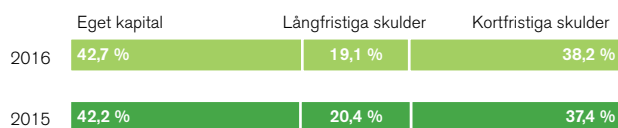
| MSEK | Not | 2016 31 dec | 2015 31 dec |
|---|-----------|----------------|----------------|
| EGET KAPITAL OCH SKULDER | | | |
| Eget kapital | | | |
| Medlemsinsatser | | 2 299 | 2 146 |
| Övrigt tillskjutet kapital | | 2 895 | 2 775 |
| Reserver | | 112 | -169 |
| Balanserade vinstmedel | | 8 489 | 7 908 |
| Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen | | 13 795 | 12 660 |
| Innehav utan bestämmande inflytande | | 88 | 21 |
| Summa eget kapital | 22 | 13 883 | 12 681 |
| Långfristiga skulder | | | |
| Långfristiga räntebärande skulder | 23, 24 | 4 991 | 4 897 |
| Avsättningar för pensionsförpliktelser | 25 | 519 | 360 |
| Uppskjutna skatteskulder | 12 | 437 | 612 |
| Övriga långfristiga avsättningar | 26 | 247 | 227 |
| Övriga långfristiga skulder | 27 | 25 | 39 |
| Summa långfristiga skulder | | 6 219 | 6 135 |
| Kortfristiga skulder | | | |
| Kortfristiga räntebärande skulder | 23, 24 | 3 373 | 3 230 |
| Leverantörsskulder och andra rörelse-skulder | 28 | 8 199 | 7 608 |
| Aktuella skatteskulder | 12 | 89 | 73 |
| Kortfristiga avsättningar | 26 | 727 | 354 |
| Summa kortfristiga skulder | | 12 388 | 11 265 |
| SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER | | 32 490 | 30 081 |

Ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se not 34.

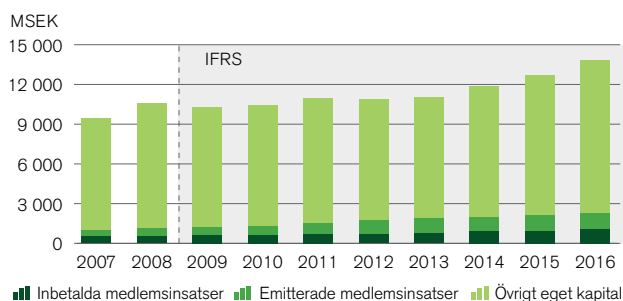
Utveckling av Koncernens Tillgångar



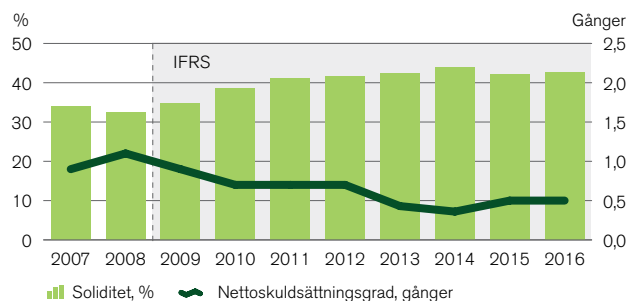
Utveckling av Koncernens Eget kapital och skulder



Insatskapital och eget kapital



Soliditet och nettoskuldssättningsgrad



- ▶ Soliditeten uppgick till 42,7 procent (42,2)
- ▶ Avkastningen på eget kapital var 9,6 procent (8,9)
- ▶ Avkastningen på operativt kapital var 8,0 procent (7,5)
- ▶ Koncernens genomsnittliga operativa kapital ökade till 20 161 MSEK (18 077) som en effekt av Vaasanförvärvet.
- ▶ Kapitalomsättningshastigheten uppgick till 1,8 (1,8)

Tillgångar och investeringar

Balansomslutningen uppgick vid årsskiftet till 32 490 MSEK (30 081), en ökning med 2 409 MSEK till följd av ett positivt nettoresultat och ett gott kassaflöde.

Materiella anläggningstillgångar uppgick till 8 240 MSEK jämfört med 7 113 MSEK föregående år. Investeringarna i materiella anläggningstillgångar uppgick till 1 986 MSEK (1 170) och avser förutom ersättningsinvesteringar i verksamheterna större investeringar i ett antal bagerier, bland annat i Ryssland, Belgien och Polen, i Lantmännen Cerealias kvarn i Strängnäs samt i fastigheter.

Förvaltningsfastigheter uppgick till 858 MSEK (586) och investeringar har under året skett med 242 MSEK (46).

Årets investeringar i immateriella anläggningstillgångar uppgick till 105 MSEK (40).

Totalt uppgick immateriella anläggningstillgångar till 7 591 MSEK (7 206), det vill säga en ökning med 385 MSEK som främst förklaras av Lantmännen Unibakes förvärv av det rumänska bageriet för hamburgerbröd Frozen Bakery Products och Lantmännen Lantbruks förvärv av majoriteten i teknik- och tjänsteföretaget Dataväxt.

Omsättningstillgångarna exklusive likvida medel ökade med 59 MSEK, från 11 144 MSEK till 11 203 MSEK.

Skulder och eget kapital

Koncernens egna kapital uppgick till 13 883 MSEK (12 681) vid årets slut, varav 88 MSEK (21) avsåg andra ägare än medlemmarna i den ekonomiska föreningen, det vill säga minoritetsintressen i koncernföretag. Årets resultat efter skatt ökade det egna kapitalet med 1 274 MSEK (1 090) samtidigt som utdelningar och förändringar i den ekonomiska föreningens insatskapital minskade eget kapital med 324 MSEK (348). Poster som redovisas via Övrigt totalresultat, till exempel omvärderingseffekter ökade det egna kapitalet med 155 MSEK (61).

Koncernens nettolåneskuld uppgick vid utgången av året till 6 289 MSEK (6 476), en minskning med 187 MSEK.

Koncernens betalningsberedskap uppgick vid årets slut till 3 969 MSEK (4 064) och beräknas utifrån Lantmännens gällande låneavtal och de villkor som ingår i dessa. Vid utgången av 2016 låg Lantmännen inom ramen för de lånevillkor som är knutna till befintliga låneavtal.

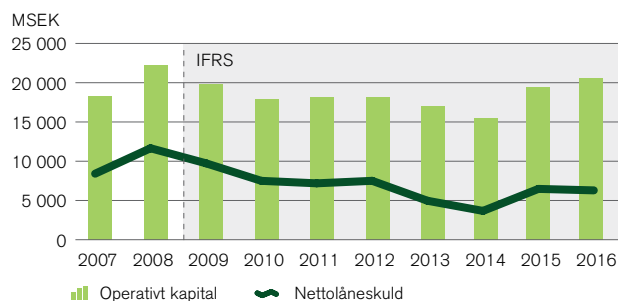
Soliditeten uppgick till 42,7 procent vid årets slut (42,2).

Nettolåneskuld

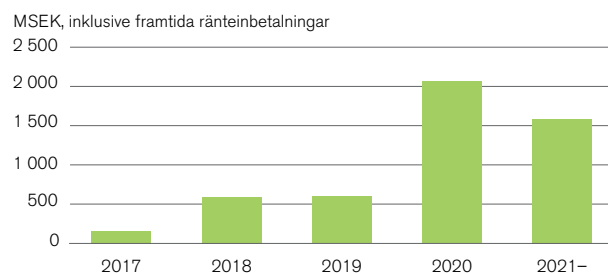
| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|--------------|--------------|
| Skulder till kreditinstitut | 3 439 | 3 244 |
| Emitterade värdepapper, MTN lån | 1 246 | 1 245 |
| Sparmedel och kapitalkonto, medlemmar med flera | 3 148 | 3 152 |
| Pensionsskulder | 519 | 360 |
| Förlagsandelar | 250 | 250 |
| Övriga räntebärande skulder | 281 | 236 |
| Totala räntebärande skulder | 8 883 | 8 487 |
| Överskott i fonderade pensionsplaner | - | 14 |
| Övriga räntebärande tillgångar | 821 | 746 |
| Korta placeringar, löptid kortare än 3 månader | - | 261 |
| Kassa och bank | 1 773 | 990 |
| Totala räntebärande tillgångar | 2 594 | 2 011 |
| Koncernens nettolåneskuld | 6 289 | 6 476 |

Aktier som innehas ur ett operativt verksamhetsperspektiv ingår i balansräkningens finansiella anläggningstillgångar men inkluderas inte i nettolåneskulden utan ingår i koncernens operativa kapital. Värdet uppgick till 125 MSEK 2016 och 125 MSEK 2015.

Operativt kapital och nettolåneskuld



Förfalloprofil, räntebärande finansiella skulder



Koncernens Kassaflödesanalys

| MSEK | Not | 2016 | 2015 |
|---|-------------|---------------|---------------|
| DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN | | | |
| Rörelseresultat | | 1 606 | 1 351 |
| Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾ | | 1 302 | 983 |
| | | 2 908 | 2 334 |
| Betalda finansiella poster, netto | 35:1 | -205 | -76 |
| Betald skatt | | -132 | -99 |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital | | 2 571 | 2 159 |
| <i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i> | | | |
| Förändring av varulager | | 416 | -151 |
| Förändring av rörelsefordringar | | -195 | -318 |
| Förändring av rörelseskulder | | 344 | 477 |
| | | 565 | 8 |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten | | 3 136 | 2 167 |
| INVESTERINGSVERKSAMHETEN | | | |
| Förvärv av verksamheter | 35:2 | -404 | -4 381 |
| Avyttringar av verksamheter | 35:3 | 47 | 227 |
| Investering i materiella anläggningstillgångar | 35:4 | -2 228 | -1 216 |
| Investering i immateriella anläggningstillgångar | | -105 | -40 |
| Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar | | 449 | 445 |
| Förändring av finansiella placeringar | | -69 | 124 |
| Kassaflöde från investeringsverksamheten | | -2 310 | -4 841 |
| Kassaflöde före finansieringsverksamheten | | 826 | -2 674 |
| FINANSIERINGSVERKSAMHETEN | | | |
| Förändring av låneskulder | 35:5 | -57 | 1 194 |
| Inbetalt insatskapital | | 153 | 123 |
| Återbetalt insatskapital | | -50 | -104 |
| Utbetald utdelning | | -383 | -314 |
| Kassaflöde från finansieringsverksamheten | | -337 | 899 |
| Årets kassaflöde | | 489 | -1 775 |
| Likvida medel vid årets början | | 1 252 | 3 058 |
| Kursdifferens i likvida medel | | 32 | -31 |
| Likvida medel vid årets slut | 35:6 | 1 773 | 1 252 |

| ¹⁾ MSEK | | 2016 | 2015 |
|---|--|--------------|------------|
| Justering för poster som inte ingår i kassaflödet | | | |
| Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar | | 1 165 | 1 222 |
| Resultatandelar i joint venture/intresseföretag | | -63 | -86 |
| Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter | | -23 | -190 |
| Övriga poster | | 223 | 37 |
| Summa | | 1 302 | 983 |

- ▶ Positivt kassaflöde från den löpande verksamheten med 3 136 MSEK (2 167)
- ▶ Kassaflöde från investeringsverksamheten -2 310 MSEK (-4 841)
- ▶ Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till 826 MSEK (-2 674)

Kassaflöde från den löpande verksamheten

Det kassamässiga rörelseöverskottet, det vill säga kassaflödet före förändringar i rörelsekapital, gav ett positivt utfall på 2 571 MSEK (2 159). Kassaflödet från förändringar i rörelsekapitalet uppgick till 565 MSEK (8). Ökningen jämfört med föregående år främst hänförligt till ett minskat varulager.

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick därmed till 3 136 MSEK (2 167).

Kassaflöde från investeringsverksamheten

Förvärv av verksamheter uppgick till -404 MSEK (-4 381) främst hänförligt till Lantmännens förvärv av det rumänska hamburgerbrödföretaget Frozen Bakery Products och en majoritet i teknik- och tjänsteföretaget Dataväxt. Föregående års kassaflöde från förvärv och avyttringar påverkades av förvärvet av Vaasan, som till stor del finansierades med egna medel, och avyttringen av Lantmännen Doggy. Avyttring av verksamheter gav ett positivt kassaflöde med 47 MSEK (227). Investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar blev högre

än föregående år och uppgick till -2 333 MSEK (-1 256). Större investeringar har skett i ett antal bagerier, bland annat i Ryssland, Belgien och Polen, i kvarnen i Strängnäs samt i fastigheter. Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar gav ett positivt kassaflöde med 449 MSEK (445), främst hänförligt till försäljning av uthyrningsmaskiner inom division Maskin samt försäljning av fastigheter.

Kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick därmed till -2 310 MSEK jämfört med -4 841 MSEK föregående år.

Kassaflöde före finansieringsverksamheten

Kassaflöde före finansieringsverksamheten uppgick till 826 MSEK (-2 674). Föregående års belopp påverkades av Vaasanförvärvet.

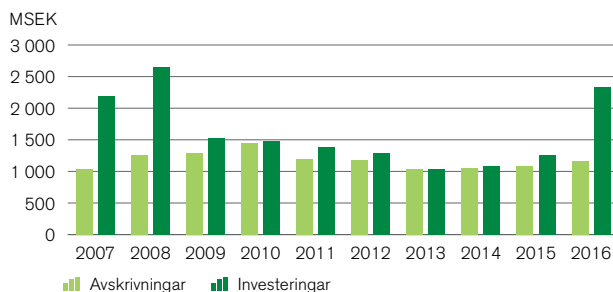
Kassaflöde från finansieringsverksamheten

Finansieringsverksamheten påverkade kassaflödet med -337 MSEK (899). Föregående års kassaflöde påverkades av ökad upplåning till följd av förvärvet av Vaasan. Av utbetald utdelning på -383 MSEK (-314) utgjorde -193 MSEK (-178) utbetald insatsutdelning och -188 MSEK (-135) utbetald återbäring och efterlikvid till medlemmar i den ekonomiska föreningen.

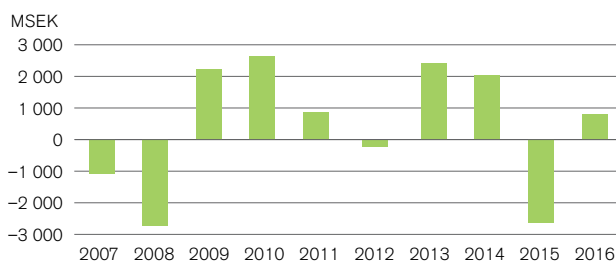
Årets kassaflöde

Årets kassaflöde uppgick till 489 MSEK (-1 775), och koncernens likvida medel vid utgången av året uppgick därmed till 1 773 MSEK (1 252).

Avskrivningar/investeringar i materiella anläggningstillgångar



Kassaflöde före finansieringsverksamheten



Förändringar i **koncernens eget kapital**

| MSEK | Not | Medlems- insatser | Övrigt tillskjutet kapital | Reserver | Balanserade vinstmedel | Summa Lantmännens ägare | Innehav utan bestämmande inflytande | Totalt eget kapital |
|--|-----------|----------------------|----------------------------------|-------------|---------------------------|-------------------------------|---|---------------------------|
| Ingående balans den 1 januari 2015 | | 1 977 | 2 625 | -65 | 7 322 | 11 859 | 17 | 11 876 |
| Årets resultat | | - | - | - | 1 088 | 1 088 | 2 | 1 090 |
| Övrigt totalresultat, netto efter skatt | | - | - | -104 | 165 | 61 | - | 61 |
| Summa totalresultat | | - | - | -104 | 1 253 | 1 149 | 2 | 1 151 |
| Värdeöverföringar till ägare | | 150 | 150 | - | -667 | -367 | - | -367 |
| Av medlemmar inbetalt insatskapital | | 123 | - | - | - | 123 | - | 123 |
| Till medlemmar utbetalt insatskapital | | -104 | - | - | - | -104 | - | -104 |
| Förvärv av minoritetsandelar i CropTailor AB m.m. | | - | - | - | - | - | 2 | 2 |
| Utgående balans den 31 december 2015 | 22 | 2 146 | 2 775 | -169 | 7 908 | 12 660 | 21 | 12 681 |
| Förändring pga ändrade redovisningsprinciper i intressebolag | | - | - | - | 66 | 66 | - | 66 |
| Ingående balans den 1 januari 2016 | | 2 146 | 2 775 | -169 | 7 974 | 12 726 | 21 | 12 747 |
| Årets resultat | | - | - | - | 1 273 | 1 273 | 1 | 1 274 |
| Övrigt totalresultat, netto efter skatt | | - | - | 281 | -126 | 155 | - | 155 |
| Summa totalresultat | | - | - | 281 | 1 147 | 1 428 | 1 | 1 429 |
| Värdeöverföringar till ägare | | 50 | 120 | - | -595 | -425 | -2 | -427 |
| Av medlemmar inbetalt insatskapital | | 153 | - | - | - | 153 | - | 153 |
| Till medlemmar utbetalt insatskapital | | -50 | - | - | - | -50 | - | -50 |
| Intressebolags förvärv av minoritet i dotterbolag, förvärv av Dataväxt med minoritetsandel, m.m. | | - | - | - | -37 | -37 | 68 | 31 |
| Utgående balans den 31 december 2016 | 22 | 2 299 | 2 895 | 112 | 8 489 | 13 795 | 88 | 13 883 |

Ytterligare information om det egna kapitalet finns i anslutning till rapporten över moderföretagets förändring i eget kapital på [sid 87](#) samt i not 22.

| Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK | 2016 | 2015 |
|--|---------------|---------------|
| Insatskapital, inbetalt | 1 101 | 986 |
| Insatskapital, emitterat | 1 198 | 1 160 |
| Övrigt eget kapital | 11 496 | 10 514 |
| Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen | 13 795 | 12 660 |

Verksamhet

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

Medlemsinformation

Antalet medlemmar per den 31 december 2016 uppgick till 25 159 (27 032). Återbetalning av insatskapital under 2017 beräknas uppgå till 51 MSEK (50).

Nettoomsättning och rörelseresultat

Nettoomsättningen uppgick till 11 068 MSEK (11 267).

Rörelseresultatet för året uppgick till 81 MSEK (-97). Det förbättrade rörelseresultatet jämfört med föregående år är bland annat en effekt av förbättrat resultat i lantbruksverksamheten.

Resultat efter finansiella poster

Resultat efter finansiella poster uppgick till 861 MSEK (844).

Finansnettot uppgick till 780 MSEK (941). I finansnettot ingår utdelningar med 714 (917), främst från Lantmännen Unibake Holding A/S och Scandbio AB. Finansnettot påverkas även av ett valutareultat på -39 MSEK (53), främst till följd av en svagare svensk krona.

Investeringar

Årets investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 146 MSEK (415).

Förlagsandelar

Förlagsandelar uppgående till 250 MSEK emitterades den 15 januari 2015. De nya förlagsandelarna har en löptid på 5 år och förfaller den 30 december 2019.

Soliditet

Soliditeten vid utgången av året uppgick till 43,9 procent (44,1).

Personal

Medelantalet anställda uppgick till 997 (1 049).

VINSTDISPOSITION

Återbäring och efterlikvid

Styrelsen har beslutat att lämna 2,5 procent (2,0) i återbäring på medlemmarnas inköp av förnödenheter från Lantmännen Lantbruk Sverige och 2,5 procent (2,0) i efterlikvid på levererad spannmål, oljevaxter och vallfrö. Dessutom har styrelsen beslutat att lämna återbäring med 0,5 procent (0,5) på medlemmarnas inköp från division Maskins svenska verksamhet. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 232 MSEK (188). Det verkliga utfallet för 2015 års återbäring och efterlikvid blev 188 MSEK, att jämföra med avsatta 189 MSEK i 2015 års bokslut.

Återbäring och efterlikvid redovisas i moderföretagets resultaträkning. I koncernredovisningen redovisas återbäring och efterlikvid som utdelning direkt i eget kapital.

Insatsutdelning

Styrelsen föreslår att stämman beslutar att insatsutdelning lämnas med 9 SEK per 100 SEK insatskapital eller 9 procent (9) på inbetalda och emitterade insatser till såväl direktanslutna medlemmar som till organisationsmedlem och lokalföreningar, totalt 207 MSEK (193).

Insatsemission

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om insatsemission med 70 MSEK (50). Emissionskapitalet fördelas med 75 procent baserat på medlemmarnas inbetalda och emitterade insatskapital och med 25 procent på medlemmarnas insatsgrundande omsättning med föreningen under 2016.

Sammantaget uppgår föreslagen insatsutdelning och insatsemission därmed till 12 procent (11) av föreningens insatskapital.

Förlagsandelar

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om att utdelning på förlagsandelar ska utgå med 7,25 procent (6,5), 18 MSEK (16), i enlighet med villkoren i erbjudandet för förlagsandelarna.

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår därmed att moderföretagets disponibla vinstmedel 7 441 281 TSEK disponeras på följande sätt:

| | |
|------------------------------|-----------------------|
| Insatsutdelning | 206 854 TSEK |
| Insatsemission | 70 000 TSEK |
| Utdelning på förlagsinsatser | 18 125 TSEK |
| Avsätts till reservfond | 115 000 TSEK |
| Balanseras i ny räkning | 7 031 302 TSEK |
| Summa | 7 441 281 TSEK |

Till följd av att det bedrivs handel med emissionsinsatser är dagen då innehavet ger rätt till utdelning, i form av insatsutdelning, satt till dagen för föreningsstämman, den 4 maj 2017.

Utdelning är beräknad utifrån medlemsregistret så som det var uppdaterat per 31 december 2016. Belopp för insatsutdelning kan komma att ändras till följd av ändringar i medlemsregistret fram till och med 4 maj 2017.

Årsredovisningen för 2016 framläggs för beslut på ordinarie föreningsstämma den 4 maj 2017 på Hilton Stockholm Slussen, Guldgränd 8, Stockholm.

Moderföretagets Resultaträkning

| MSEK | Not | 2016 | 2015 |
|--|---------------|----------------|----------------|
| Nettoomsättning, extern | | 8 899 | 9 209 |
| Nettoomsättning, koncernintern | | 2 169 | 2 058 |
| Nettoomsättning, totalt | 36 | 11 068 | 11 267 |
| Förändring av produkter i arbete, färdiga varor samt pågående arbeten för annans räkning | | 281 | 165 |
| Övriga rörelseintäkter | 36 | 298 | 198 |
| | | 11 647 | 11 630 |
| Rörelsens kostnader | | | |
| Råvaror och förnödenheter | | -7 308 | -7 518 |
| Handelsvaror | | -1 747 | -1 742 |
| Övriga externa kostnader | 37 | -1 574 | -1 511 |
| Personalkostnader | 6 | -766 | -803 |
| Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar | | -171 | -153 |
| Summa rörelsens kostnader | | -11 566 | -11 727 |
| Rörelseresultat | 38, 41 | 81 | -97 |
| Resultat från finansiella poster | | | |
| Resultat från andelar i koncernföretag | 39 | 679 | 934 |
| Resultat från andelar i joint venture/intresseföretag | 39 | 32 | 17 |
| Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar | 40 | 29 | -90 |
| Ränteintäkter från koncernföretag | | 346 | 236 |
| Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter | | 79 | 76 |
| Räntekostnader till koncernföretag | | -62 | -57 |
| Övriga räntekostnader och liknande resultatposter | | -284 | -228 |
| Valutaresultat på finansiella poster | 41 | -39 | 53 |
| Summa finansiella poster | | 780 | 941 |
| Resultat efter finansiella poster | | 861 | 844 |
| Återbäring och efterlikvid ¹⁾ | | -231 | -189 |
| Koncernbidrag, erhållna | | 415 | 883 |
| Koncernbidrag, lämnade | | - | -21 |
| Övriga bokslutsdispositioner | 50 | -155 | - |
| Resultat före skatt | | 890 | 1 517 |
| Skatt på årets resultat | 42 | 17 | -122 |
| ÅRETS RESULTAT | | 907 | 1 395 |


¹⁾ Det verkliga utfallet för 2015 års återbäring och efterlikvid blev 1 MSEK lägre än avsatt belopp 2015. Skillnaden har intäktsförts 2016.

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

Moderföretagets **Balansräkning**

| MSEK | Not | 2016 31 dec | 2015 31 dec |
|--|-----------|----------------|----------------|
| TILLGÅNGAR | | | |
| Anläggningstillgångar | | | |
| Immateriella anläggningstillgångar | 43 | 481 | 478 |
| Immateriella anläggningstillgångar | | 481 | 478 |
| Materiella anläggningstillgångar | | | |
| Byggnader och mark | 44 | 255 | 258 |
| Förvaltningsfastigheter | 45 | 49 | 50 |
| Maskiner och andra tekniska anläggningar | | 420 | 454 |
| Övriga anläggningstillgångar | | 86 | 101 |
| | | 810 | 863 |
| Finansiella anläggningstillgångar | | | |
| Andelar i koncernföretag | 46 | 8 892 | 7 561 |
| Andelar i joint venture/intresseföretag | 16 | 1 242 | 1 183 |
| Fordringar hos koncernföretag | | 2 651 | 667 |
| Fordringar hos joint venture/intresseföretag | | 3 | 3 |
| Övriga långfristiga finansiella tillgångar | | 168 | 110 |
| Uppskjuten skattefordran | 42 | 196 | 179 |
| | | 13 152 | 9 703 |
| Summa anläggningstillgångar | | 14 443 | 11 044 |
| Omsättningstillgångar | | | |
| Varulager | 47 | 2 052 | 2 270 |
| Kundfordringar | | 1 590 | 1 617 |
| Fordringar hos koncernföretag | | 10 468 | 12 349 |
| Fordringar hos joint venture/intresseföretag | | 34 | 30 |
| Övriga kortfristiga fordringar | | 157 | 151 |
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter | 48 | 282 | 279 |
| | | 14 583 | 16 696 |
| Kassa och bank | | 1 146 | 243 |
| Summa omsättningstillgångar | | 15 729 | 16 939 |
| SUMMA TILLGÅNGAR | | 30 172 | 27 983 |

| MSEK | Not | 2016 31 dec | 2015 31 dec |
|--|-----------|----------------|----------------|
| EGET KAPITAL OCH SKULDER | | | |
| Eget kapital | | | |
| Bundet eget kapital | | | |
| Insatser | | 2 299 | 2 146 |
| Förlagsinsatser | | 250 | 250 |
| Bundna reserver | | 2 895 | 2 775 |
| | | 5 444 | 5 171 |
| Fritt eget kapital | | | |
| Balanserade vinstmedel | | 6 534 | 5 518 |
| Årets resultat | | 907 | 1 395 |
| | 49 | 7 441 | 6 913 |
| Summa eget kapital | | 12 885 | 12 084 |
| Obeskattade reserver | 50 | 466 | 311 |
| Avsättningar | | | |
| Avsättningar för pensioner | 51 | 3 | 5 |
| Övriga avsättningar | 52 | 143 | 136 |
| Summa avsättningar | | 146 | 141 |
| Långfristiga skulder | | | |
| Långfristiga räntebärande skulder | | 4 465 | 4 407 |
| Övriga långfristiga skulder | | 39 | 42 |
| Summa långfristiga skulder | | 4 504 | 4 449 |
| Kortfristiga skulder | | | |
| Kortfristiga räntebärande skulder | | 146 | - |
| Leverantörsskulder | | 2 298 | 2 029 |
| Skulder till koncernföretag | | 6 831 | 6 308 |
| Skulder till joint venture/intresseföretag | | 18 | 32 |
| Övriga kortfristiga skulder | 53 | 2 295 | 2 081 |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter | 54 | 583 | 548 |
| Summa kortfristiga skulder | | 12 171 | 10 998 |
| SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER | | 30 172 | 27 983 |

Ställda säkerheter och eventalförpliktelser, se  not 56

Moderföretagets **Kassaflödesanalys**

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|---------------|---------------|
| DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN | | |
| Rörelseresultat | 81 | -97 |
| Utbetald återbäring och efterlikvid | -188 | -135 |
| Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾ | 95 | 58 |
| | -12 | -174 |
| Betalda finansiella poster, netto ²⁾ | 776 | 867 |
| Betald skatt | 0 | 0 |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital | 764 | 693 |
| <i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i> | | |
| Förändring av varulager | 218 | -18 |
| Förändring av rörelsefordringar | 67 | -223 |
| Förändring av rörelseskulder | 288 | 259 |
| | 573 | 18 |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten | 1 337 | 711 |
| INVESTERINGSVERKSAMHETEN | | |
| Förvärv av aktier och andelar samt ägartillskott m.m. | -1 438 | -1 002 |
| Avyttrade verksamheter, återbetalat aktiekapital | 48 | 202 |
| Investering i materiella anläggningstillgångar | -90 | -104 |
| Investering i immateriella anläggningstillgångar | -56 | -311 |
| Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar | 101 | 25 |
| Förändring av finansiella anläggningstillgångar | -680 | -1 045 |
| Kassaflöde från investeringsverksamheten | -2 115 | -2 235 |
| Kassaflöde före finansieringsverksamheten | -778 | -1 524 |
| FINANSIERINGSVERKSAMHETEN | | |
| Betalda koncernbidrag, netto | 862 | 326 |
| Förändring av låneskulder | 925 | -599 |
| Inbetalt insatskapital | 153 | 123 |
| Återbetalt insatskapital | -50 | -104 |
| Inbetalda/återbetalda förlagsinsatser | - | 250 |
| Utbetald utdelning | -209 | -183 |
| Kassaflöde från finansieringsverksamheten | 1 681 | -187 |
| Årets kassaflöde | 903 | -1 711 |
| Likvida medel vid årets början | 243 | 1 954 |
| Likvida medel vid årets slut ³⁾ | 1 146 | 243 |
| MSEK | 2016 | 2015 |
| ¹⁾ Justering för poster som inte ingår i kassaflödet | | |
| Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar | 171 | 153 |
| Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter | -76 | -95 |
| Summa | 95 | 58 |
| ²⁾ Finansiella poster | | |
| Erhållen utdelning | 714 | 917 |
| Erhållen ränta | 423 | 329 |
| Betald ränta | -338 | -417 |
| Övriga finansiella betalningar | 27 | - |
| Realiserade valutaresultat | -50 | 38 |
| Summa | 776 | 867 |
| ³⁾ Likvida medel | | |
| Kassa och bank | 1 146 | 243 |
| Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader | - | - |
| Summa | 1 146 | 243 |

Moderföretagets **Förändringar i eget kapital**

| MSEK | Insatskapital | Förlagsinsatser | Bundna reserver | Fritt eget kapital | Summa eget kapital |
|---------------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| Eget kapital 2015-01-01 | 1 977 | 0 | 2 625 | 6 001 | 10 603 |
| Årets resultat | - | - | - | 1 395 | 1 395 |
| Utbetald utdelning ¹⁾ | - | - | - | -183 | -183 |
| Inbetalda förlagsinsatser | - | 250 | - | - | 250 |
| Av medlemmar inbetalt insatskapital | 123 | - | - | - | 123 |
| Till medlemmar utbetalt insatskapital | -104 | - | - | - | -104 |
| Vinstdisposition | 150 | - | 150 | -300 | 0 |
| Eget kapital 2015-12-31 | 2 146 | 250 | 2 775 | 6 913 | 12 084 |
| Årets resultat | - | - | - | 907 | 907 |
| Utbetald utdelning ¹⁾ | - | - | - | -209 | -209 |
| Av medlemmar inbetalt insatskapital | 153 | - | - | - | 153 |
| Till medlemmar utbetalt insatskapital | -50 | - | - | - | -50 |
| Vinstdisposition | 50 | - | 120 | -170 | 0 |
| Eget kapital 2016-12-31 | 2 299 | 250 | 2 895 | 7 441 | 12 885 |

¹⁾ Insatsutdelning -193 MSEK (-178), utdelning på förlagsandelar -16 MSEK (-5) som i koncernen redovisas som räntekostnad.

Av utbetalt insatskapital avser 18 MSEK (24) återbetalning till följd av ändrade förutsättningar vad gäller enskild medlems insatsskyldighet till föreningen, medan 32 MSEK (80) avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen.

Under 2017 beräknas insatskapital på 51 MSEK (50) att återbetalas till medlemmar. 25 MSEK (32) avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen och 26 MSEK (18) 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 2016-12-31 uppgick till 652 MSEK (565).

| Insatskapital, MSEK | 2016 | 2015 |
|-------------------------|--------------|--------------|
| Inbetalt insatskapital | 1 101 | 986 |
| Emitterat insatskapital | 1 198 | 1 160 |
| Summa | 2 299 | 2 146 |

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

Noter till koncernen och moderföretaget

Belopp i MSEK om inget annat anges.

Lantmännen ek för bedriver verksamhet i associationsformen ekonomisk förening och har sitt säte i Stockholm, Sverige.

Huvudkontorets adress är S:t Göransgatan 160 A, Stockholm. Organisationsnummer är 769605-2856.

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

Koncernens och moderföretagets årsredovisningar för 2016 ska fastställas av ordinarie föreningsstämma, den 4 maj 2017.

Noter till koncernen

Not 1 Redovisningsprinciper

De viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats vid upprättandet av denna årsredovisning beskrivs översiktligt i denna not. Samma principer tillämpas normalt i såväl moderföretag som koncern. I de fall moderföretaget tillämpar andra principer än koncernen anges dessa principer under särskild rubrik.

GRUNDERNA FÖR REDOVISNINGEN

Lantmännen koncernredovisning har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) såsom de antagits av EU och enligt årsredovisningslagen. IFRS innefattar även International Accounting Standards (IAS) och tolkningar till standarderna benämnda IFRIC respektive SIC. Utöver årsredovisningslagen och IFRS tillämpas även Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 1, Kompletterande redovisningsregler för koncerner.

Moderföretagets årsredovisning är upprättad enligt årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer.

Lantmännen tillämpar anskaffningsvärdemetoden vid värdering av tillgångar och skulder utom vad gäller derivatinstrument samt kategorierna finansiella tillgångar som kan säljas och finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen. I moderföretaget värderas även dessa finansiella tillgångar och skulder enligt anskaffningsvärdemetoden. Anläggningstillgångar och långfristiga skulder består i allt väsentligt enbart av belopp som förväntas återvinnas eller betalas efter mer än tolv månader räknat från balansdagen. Omsättningstillgångar och kortfristiga skulder består i allt väsentligt enbart av belopp som förväntas återvinnas eller betalas inom tolv månader räknat från balansdagen.

Standarder, ändringar och tolkningar som ska tillämpas från 2016

Koncernen och moderföretaget tillämpar i årsredovisningen för 2016 första gången de ändringar av standarder och tolkningsuttalanden som ska tillämpas för räkenskapsår som inleds den 1 januari 2016 eller senare. Ändringarna har inte haft någon väsentlig påverkan på koncernens eller moderföretagets finansiella rapporter.

Standarder, ändringar och tolkningar som ska tillämpas från 2017 eller senare

Ett antal nya och ändrade IFRS har publicerats men ännu inte trätt i kraft. Ingen av dessa har förtidstillämpats av Lantmännen. Nedan beskrivs de IFRS som kan komma att påverka koncernens eller moderföretagets finansiella rapporter. Övriga ändringar förväntas inte ha någon väsentlig påverkan på den finansiella rapporteringen.

IFRS 9 Financial Instruments

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

IFRS 9 Financial Instruments träder i kraft den 1 januari 2018. Standarden kommer inte att tillämpas i förtid.

Arbetet med att utreda och utvärdera hur IFRS 9 kommer att påverka den finansiella redovisningen och de finansiella rapporterna har påbörjats. Några definitiva slutsatser har ännu inte framkommit, men bedömningen är att påverkan på redovisade resultat endast kommer att bli begränsade, medan nya klassificeringar kan komma att påverka den finansiella presentationen.

IFRS 15 Intäkter från avtal med kunder

IFRS 15 ersätter samtliga tidigare utgivna standarder och tolkningar som hanterar intäkter med en samlad modell för intäktsredovisning. Standarden bygger på principen att en intäkt ska redovisas när en utlovad vara eller tjänst överförs till kund, d.v.s. när kunden erhållit kontroll över denna. Detta kan ske över tid eller vid en tidpunkt. Intäkten ska utgöras av det belopp som bolaget förväntar sig bli ersatt i utbyte för de levererade varorna eller tjänsterna.

IFRS 15 träder i kraft den 1 januari 2018. Standarden kommer inte att tillämpas i förtid. Vid införandet kommer troligen alternativet med förenklad retroaktivitet att tillämpas, det vill säga den sammanlagda effekten av en första tillämpning av standarden redovisas som en justering av ingående eget kapital 1 januari 2018.

Under året har ett arbete bedrivits med utvärdering av standardens effekter på redovisning och rapportering. Någon definitiv slutsats har ännu inte kunnat dras, men bedömningen är att standarden kommer att påverka redovisning och rapportering inom vissa av koncernens verksamhetsområden. De ekonomiska effekterna på resultat och balansposter bedöms dock i nuläget, ur ett koncernperspektiv, bli ytterst begränsade.

fortsättning not 1


IFRS 16 Leasing

IFRS 16 ersätter IAS 17 från och med 1 januari 2019. Enligt den nya standarden ska de flesta leaseade tillgångarna redovisas i balansräkningen och leasetagare ska dela upp kostnaden i räntebetalningar samt avskrivningar på tillgången. EU förväntas godkänna standarden under 2017. Under 2017 påbörjas en utredning om hur IFRS 16 kommer att påverka den finansiella redovisningen och rapporteringen.

Ändrade redovisningsprinciper för moderföretaget

Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer, har uppdaterats. Gjorda ändringar har ingen påverkan på moderföretagets finansiella rapporter. Även årsredovisningslagen har ändrats. Bland annat ska ett belopp motsvarande balanserade utgifter för företagets eget utvecklingsarbete överförs från fritt eget kapital till en särskild fond för utvecklingsutgifter. Detta kommer att påverka moderföretagets framtida redovisning. Under 2016 har dock inga sådana utgifter förekommit.

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 i koncernredovisningen.

KONCERNREDOVISNING

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

Dotterföretag

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

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

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

Intresseföretag och joint venture-företag

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

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

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

Innehav utan bestämmande inflytande (minoriteter)

Minoritetsintressens andel i dotterföretags nettotillgångar redovisas som en särskild post i koncernens egna kapital. I koncernens resultaträkning ingår minoritetens andel som en del i redovisat resultat och upplysning lämnas om beloppet i anslutning till redovisat resultat. Transaktioner med minoritetsägare 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 innehafs för att säkra nettoinvesteringen i företaget, som en del i redovisat realisationsresultatet.

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

Moderföretaget

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

fortsättning not 1

TRANSAKTIONER OCH BALANSPOSTER I UTLÄNDSK VALUTA

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


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

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 netto redovisas och redovisas inom rörelseresultatet. Vinster och förluster på upplåning och finansiella placeringar redovisas som finansiella poster.

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

SEGMENTSRAPPORTERING

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

Rörelsesegmenten överensstämmer med koncernens operativa organisation där verksamheten är indelad i 4 divisioner samt Lantmännens fastighetsverksamhet. Segmenten är uppbyggda kring olika typer av produkter och tjänster. De fyra divisionerna är Lantbruk, Maskin, Energi och Livsmedel. Verksamhet som inte redovisas som eget segment, i huvudsak koncerngemensamma funktioner, redovisas som Övrig verksamhet. Ytterligare beskrivning av rörelsesegmenten återfinns i  not 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 IAS 39 som endast tillämpas på koncernnivå.

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

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

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

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

Förvaltningsfastigheter

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

Moderföretaget

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

Avskrivningsprinciper för materiella anläggningstillgångar

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

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

Följande avskrivningstider tillämpas:

| | |
|---------------------------------|-----------|
| Byggnader | 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 |

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 obestämbart 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 obestämbart 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.

fortsättning not 1

Kund- och leverantörsrelationer

I samband med företagsförvärv kan immateriella tillgångar i form av kund- respektive leverantörsrelationer identifieras. Värdet på dessa bedöms utifrån Multi Period Excess Earning-metoden samt eventuell annan relevant information och redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och ackumulerade nedskrivningar.

Befintliga kundrelationer bedöms för närvarande ha en total nyttjandeperiod på mellan 7 och 15 år och befintliga leverantörsrelationer en nyttjandeperiod på 10 år.

Forskning och utveckling

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

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

Övriga immateriella tillgångar

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

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

NEDSKRIVNINGAR

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

VARULAGER

Varulager värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen. Anskaffningsvärdet beräknas med tillämpning av FIFO metoden (först in/först ut) eller vägda genomsnittspriser. Anskaffningsvärdet för egentillverkade varor innefattar, förutom direkta kostnader, produktionsrelaterade omkostnader baserade på normal produktionskapacitet. Lånekostnader ingår inte i lagervärdena. Nettoförsäljningsvärdet är det uppskattade försäljningspriset i den löpande verksamheten efter avdrag för uppskattade kostnader för att färdigställa och sälja varan.

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

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

REDOVISNING OCH VÄRDERING AV FINANSIELLA INSTRUMENT

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar likvida medel, kundfordringar, värdepapper, lånefordringar, derivat, leverantörsskulder, låneskulder, och emitterade värdepapper. Derivatinstrument utgörs bland annat av terminskontrakt och swapar som framförallt utnyttjas för att täcka risker för valutakurs- och råvaruprisförändringar samt exponering för ränterisker. Derivatinstrument redovisas i balansräkningen när avtal träffas. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när faktura har utfärdats. Leverantörsskulder tas upp när faktura mottagits. Övriga finansiella tillgångar och finansiella skulder tas upp i balansräkningen på likviddag. En finansiell tillgång eller del av tillgång tas bort från balansräkningen på likviddag eller när den förfaller. En finansiell skuld eller del av finansiell skuld tas bort från balansräkningen på likviddag eller när den på annat sätt avvecklas.

Klassificering av finansiella instrument

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

Lantmännen klassificerar sina finansiella instrument i följande kategorier:

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen

En finansiell tillgång hänförs till denna kategori om den innehas för handel eller om den vid första redovisningstillfället identifierats som en post värderad till verkligt värde via resultaträkningen. Derivatinstrument med positiva marknadsvärden hänförs till denna kategori om de inte är identifierade som säkringsinstrument. Onoterade aktier och räntebärande värdepapper ingår i denna kategori. Värdeförändringarna i denna kategori redovisas i resultaträkningen.

Lånefordringar och kundfordringar

Lånefordringar och kundfordringar är finansiella tillgångar som inte är derivat och som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. Tillgångar i denna kategori redovisas till upplupet anskaffningsvärde och är föremål för prövning vad gäller nedskrivning. Nedskrivning av en finansiell fordran sker om det inträffat händelser som ger belägg för att framtida kassaflöden från tillgången påverkats negativt. Nedskrivningsprövning av kundfordringar baseras på en individuell bedömning av förfallen fordran och aktuell motpart där återkommande försenade eller uteblivna betalningar eller andra finansiella svårigheter hos motparten ses som indikationer på att ett nedskrivningsbehov kan föreligga. I det fall som fordran bedöms som osäker, görs en reservering som utgör skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och det belopp som förväntas inflyta. Reserveringen kvarstår till dess betalning skett, ny bedömning görs, alternativt att förlust konstaterats.

fortsättning not 1

Finansiella tillgångar som kan säljas

En finansiell tillgång som inte har klassificerats i någon av ovanstående kategorier och inte är ett derivatinstrument ingår i denna kategori. Denna kategori innehåller framförallt noterade aktier och räntebärande värdepapper. De finansiella tillgångarna redovisas till verkligt värde och värdeförändringen redovisas via övrigt totalresultat i eget kapital intill dess att tillgången säljs. Om det finns objektiva omständigheter som tyder på att tillgången behöver skrivas ner omklassificeras den förlust som redovisats i övrigt totalresultat till resultaträkningen.

Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen

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

Övriga skulder

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

Finansiella anläggningstillgångar

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

Kortfristiga placeringar

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

Likvida medel

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

SÄKRINGSREDOVISNING

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

IAS 39 definierar tre olika säkringsförhållanden; kassaflödessäkring, säkring av nettoinvesteringar och säkring av verkligt värde. Lantmännen tillämpar för närvarande endast kassaflödessäkring och säkring av nettoinvesteringar i utlandsverksamhet.

Kassaflödessäkring – generell

Kassaflödessäkring är en säkring som ingås för att minska risken för resultatpåverkan från förändringar i kassaflöde avseende en mycket sannolik prognostiserad framtida transaktion eller i transaktioner relaterade till en tillgång eller skuld. Vid kassaflödessäkringsredovisning redovisas förändringen i derivatinstrumentets verkliga värde via "övrigt totalresultat" till det egna kapitalet. När den säkrade posten redovisas i resultaträkningen överförs även resultatet från omvärdering av derivatinstrumentet till resultaträkningen.

Säkring av nettoinvestering

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

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

Moderföretaget

I moderföretaget redovisas finansiella instrument enligt anskaffningsvärdemetoden i enlighet med RFR 2 och där tolkningsvägledning hämtas i K3 regelverket. Detta innebär att derivat redovisas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen. När säkringsredovisning tillämpas redovisas inte värdeförändringar avseende vare sig den säkrade posten eller säkringsinstrumentet i balansräkningen.

Vad gäller räntebärande tillgångar och skulder överensstämmer moderföretaget i allt väsentligt med vad som gäller för koncernen varför några särskilda upplysningar inte lämnas för moderföretaget.

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 diskonterade kassaflöden. Marknadsräntor och aktuella kreditmarginaler ligger till grund för beräkningen av verkligt värde på långfristiga lån. För finansiella tillgångar och skulder med kort löptid antas verkligt värde överensstämmande med anskaffningsvärdet justerat för eventuell nedskrivning. Om det inte går att fastställa verkligt värde på ett eget kapitalinstrument redovisas detta till anskaffningsvärde justerat för eventuell nedskrivning.

AVSÄTTNINGAR

Avsättningar redovisas när Lantmännen har ett legalt eller informellt åtagande till följd av inträffade händelser och det är sannolikt att utbetalningar kommer att krävas för att fullgöra åtagandet. Som avsättning redovisas det belopp som enligt bästa bedömning beräknas utgå för att reglera åtagandet på balansdagen. Vid långfristiga, väsentliga belopp görs en nuvärdesberäkning för att ta hänsyn till tidsaspekten. Avsättning för garantiåtagande görs och beräknas utifrån tidigare års 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. Förvaltningsstillgångar i fonderade planer kan bara användas för att betala ersättningar enligt pensionsavtalen.

Den skuld som redovisas i balansräkningen utgör nettot av beräknat nuvärde av den förmånsbestämda förpliktelsen och verkligt värde på förvaltningsstillgångarna 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

fortsättning not 1

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 förpliktelseerna och valutans. 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 pensionsskulden

Moderföretaget

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

Ersättningar vid uppsägning

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

Rörlig lön

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

SKATTER

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

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

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

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder 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 beskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld. (I koncernredovisningen delas däremot beskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital.)

INTÄKTER

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

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

Ränteintäkter redovisas fördelat över löptiden med tillämpning av effektivräntemetoden.

Royalty och liknande intäkter periodiseras i enlighet med den aktuella överenskommelsens ekonomiska innebörd.

Utdelning redovisas när rätten att erhålla utdelning har fastställts.

Övriga intäkter inkluderar ersättning för sådan försäljning som inte ingår i koncernens ordinarie verksamhet och innefattar bland annat externa hyresintäkter, resultat från försäljning av anläggningstillgångar och från avyttring av koncernföretag.

ÅTERBÄRING OCH EFTERLIKVID

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

Moderföretaget

I moderföretaget redovisas återbäring och efterlikvid som en kostnad i resultaträkningen. Posten redovisas efter finansiella intäkter och kostnader. Den periodiseras inte löpande under året utan redovisas i sin helhet i samband med att styrelsen fattar beslut om årets återbäring och efterlikvid.

LEASING

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

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

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

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

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

Moderföretaget

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

fortsättning not 1

STATLIGA STÖD

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

LÅNEUTGIFTER

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

BIOLOGISKA TILLGÅNGAR

Biologiska tillgångar ska värderas och redovisas till verkligt värde enligt IAS 41. Inom Lantmännen finns verksamheter som äger och hanterar biologiska tillgångar. Dessa tillgångar har normalt kort livslängd, mindre än ett år. Lantmännen har därför valt att betrakta redovisat anskaffningsvärde som ett beräknat verkligt värde. Dessa verksamheter utgör en ytterst liten del av Lantmännens totala verksamhet.

ANLÄGGNINGAR SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING, VERKSAMHETER UNDER AVYTTRING

Lantmännen klassificerar endast om tillgångar där beslut fattats om försäljning, om tillgångens värde är väsentligt, för närvarande vid en beloppsgräns på 50 MSEK.

KONCERNBIDRAG OCH AKTIEÄGARTILLSKOTT

Moderföretaget

Lantmännen redovisar koncernbidrag enligt RFR2s alternativregel, vilket innebär att såväl erhållna som lämnade koncernbidrag redovisas som bokslutsdisposition.

NÄRSTÅENDE

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

"Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden" är en plan för ersättning efter avslutad anställning till förmån för anställda i företag inom Lantmännenkoncernen. Stiftelsen är därigenom att betrakta som närstående.

Prissättning på leveranser av varor och tjänster mellan företag i koncernen sker till marknadspris.

Genom sin rätt att delta i de beslut, som rör moderföretagets strategier har dess styrelseledamöter ett betydande inflytande över moderföretaget och är därmed att betrakta som närstående. En ekonomisk förening har till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom ekonomisk verksamhet i vilka medlemmarna deltar. I enlighet härmed har inköp och försäljning av varor och tjänster under räkenskapsåret skett mellan moderföretaget och enskilda styrelseledamöter, vilka är medlemmar i föreningen. På samma sätt medverkar enskilda styrelseledamöter i finansieringen av föreningen. Transaktioner mellan styrelseledamöter och den ekonomiska föreningen i deras egenskap av ägare har skett i enlighet med föreningens ändamål. Samma villkor gäller för styrelseledamöter som för andra medlemmar. Beloppsuppgifter lämnas därför inte om dessa transaktioner.

Tillämpade kurser på koncernens viktigaste valutor:

| MSEK | 2016 | | 2015 | |
|------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
| | Genomsnittskurs | Balansdagenskurs | Genomsnittskurs | Balansdagenskurs |
| DKK | 1,27 | 1,29 | 1,25 | 1,22 |
| EUR | 9,47 | 9,57 | 9,36 | 9,14 |
| GBP | 11,57 | 11,18 | 12,90 | 12,38 |
| NOK | 1,02 | 1,05 | 1,05 | 0,96 |
| USD | 8,56 | 9,10 | 8,44 | 8,35 |

Not 2 Viktiga händelser efter periodens utgång

Lantmännens bolag som har importansvar för Claas i Danmark avyttrades.

Baguettebageriet Anderson Bakery (PS Bageri AB) i Huddinge, Sverige, har förvärvats. Företaget omsätter 75 MSEK och har 30 anställda. Affären slutförs i mars 2017.

Joachim Haas tillträdde som ny chef för Lantmännen Fastigheter.

Not 3 Viktiga bedömningar och antaganden för redovisningsändamål

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

Uppskattningarna och underliggande antaganden ses över regelbundet. Effekten av ändrade uppskattningar redovisas i den period uppskattningen ändras om ändringen endast påverkar denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Nedan följer en övergripande beskrivning av de redovisningsprinciper där sådana uppskattningar och antaganden förväntas ha den största inverkan på Lantmännenkoncernens redovisade finansiella ställning eller resultat. För uppgifter om redovisade värden på balansdagen hänvisas till balansräkningen med tillhörande noter.

Nedskrivning av goodwill och övriga tillgångar

Nedskrivning av goodwill, och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod, prövas årligen eller så snart indikationer finns att ett nedskrivningsbehov skulle föreligga, till exempel vid ändrat affärsklimat, beslut om avyttring eller nedläggning av verksamhet. Värdet på koncernens goodwill och övriga immateriella tillgångar uppgick vid årets utgång till 7 591 MSEK (7 206), vilket motsvarar 55 procent (57) 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.

Immateriella tillgångar redovisas i [not 7](#).

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder

Bedömningar görs för att bestämma uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder. Uppskjutna skattefordringar, som huvudsakligen är hänförliga till underskottsavdrag, redovisas som fordran när det bedöms sannolikt att de uppskjutna skattefordringarna kommer att kunna utnyttjas för avräkning mot framtida beskattningsbara vinster. Andra antaganden avseende utfallet på dessa framtida beskattningsbara vinster liksom förändrade skattesatser och skatteregler kan resultera i betydande skillnader i värderingen av uppskjutna skatter.

För information om belopp med mera se [not 12](#).

Pensioner

Värdet på pensionsförpliktelseerna för förmånsbaserade pensionsplaner baseras på aktuella beräkningar utifrån antaganden om diskonteringsräntor, framtida löneökningar, inflation och demografiska förhållanden. Diskonteringsräntan, som är det mest kritiska antagandet, baseras på marknadsmässig avkastning på förstklassiga företagsobligationer, nämligen bostadsobligationer med lång löptid och där räntan extrapolerats att motsvara pensionsplanens förpliktelser. En sänkt diskonteringsränta ökar nuvärdet av pensionskulden och kostnaden medan en höjd diskonteringsränta ger omvänd effekt. En förändring av diskonteringsräntan med 0,25 procent förändrar pensionsförpliktelsen med cirka 85-90 MSEK.

För information om belopp och ytterligare känslighetsanalyser se [not 25](#).

EU-kommissionens pågående utredning

Med anledning av EU-kommissionens pågående utredning av Lantmännen Agroetanol och två andra etanoltillverkare angående misstänkt överträdelse av EU:s konkurrenslagstiftning har en avsättning i bokslutet gjorts med 300 MSEK. Avsättningens storlek baserar sig på Lantmännens bästa bedömning per 31 december 2016.

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

Not 4 Segmentsredovisning

INFORMATION OM RÖRELSESEGMENT

| Räkenskapsåret 2016 MSEK | Division Lantbruk | Division Maskin | Division Energi | Division Livsmedel | Lantmännen Fastigheter | Övrig verksamhet | Koncern- gemensamt | Summa koncernen |
|---|----------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|
| Nettoomsättning | | | | | | | | |
| Extern försäljning | 9 059 | 11 334 | 2 616 | 13 985 | 239 | 11 | - | 37 244 |
| Intern försäljning | 1 708 | 9 | 82 | 63 | 216 | 409 | -2 487 | 0 |
| Summa nettoomsättning | 10 767 | 11 343 | 2 698 | 14 048 | 455 | 420 | -2 487 | 37 244 |
| Rörelseresultat per segment | 318 | 316 | 4 | 1 058 | 281 | -182 | -189 | 1 606 |
| <i>Varav resultatandel i joint venture/ intresseföretag</i> | <i>46</i> | <i>-</i> | <i>17</i> | <i>35</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>-</i> | <i>98</i> |
| Finansiella intäkter | | | | | | | | 165 |
| Finansiella kostnader | | | | | | | | -314 |
| Årets skattekostnad | | | | | | | | -183 |
| Årets resultat | | | | | | | | 1 274 |
| Övriga upplysningar | | | | | | | | |
| Tillgångar | 4 062 | 3 747 | 1 230 | 15 613 | 2 111 | 1 509 | -437 | 27 835 |
| Kapitalandel i joint venture/intressebolag | 1 412 | - | 177 | 254 | 8 | 45 | - | 1 896 |
| Ofördelade tillgångar | | | | | | | | 2 759 |
| Summa tillgångar | 5 474 | 3 747 | 1 407 | 15 867 | 2 119 | 1 554 | -437 | 32 490 |
| Skulder | 1 128 | 2 144 | 701 | 2 647 | 226 | 2 619 | -268 | 9 197 |
| Ofördelade skulder | | | | | | | | 9 410 |
| Eget kapital | | | | | | | | 13 883 |
| Summa skulder och eget kapital | 1 128 | 2 144 | 701 | 2 647 | 226 | 2 619 | -268 | 32 490 |
| Investeringar | 82 | 324 | 48 | 1 439 | 383 | 57 | - | 2 333 |
| Av- och nedskrivningar | -120 | -206 | -63 | -700 | -48 | -28 | - | -1 165 |

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

fortsättning not 4

INFORMATION OM GEOGRAFISKA OMRÅDEN

| MSEK | 2016 | | 2015 | |
|----------------|--------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| | Extern försäljning | Anläggningstillgångar | Extern försäljning | Anläggningstillgångar |
| Sverige | 17 089 | 7 334 | 16 201 | 6 778 |
| Tyskland | 4 497 | 1 310 | 3 885 | 955 |
| Danmark | 3 392 | 2 299 | 3 373 | 2 234 |
| Norge | 2 975 | 322 | 3 035 | 310 |
| Finland | 1 998 | 2 750 | 1 565 | 2 956 |
| Storbritannien | 1 585 | 895 | 1 636 | 1 024 |
| Baltikum | 886 | 680 | 598 | 629 |
| Nederländerna | 884 | 18 | 1 055 | 17 |
| Spanien | 530 | 1 | 592 | 1 |
| Belgien | 450 | 1 423 | 439 | 1 082 |
| Frankrike | 430 | 0 | 569 | 0 |
| Polen | 390 | 311 | 427 | 175 |
| Ryssland | 329 | 513 | 299 | 15 |
| Schweiz | 158 | 0 | 308 | 0 |
| Övriga Europa | 595 | 332 | 528 | 58 |
| USA | 864 | 397 | 933 | 375 |
| Övriga världen | 192 | 0 | 217 | 0 |
| Summa | 37 244 | 18 585 | 35 660 | 16 609 |

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

Den information som presenteras avseende intäkter fördelade på geografiska områden grupperas efter var kunderna är lokaliserade.

Informationen avseende tillgångar är baserad på geografiska områden grupperade efter var tillgångarna är lokaliserade, det vill säga där företaget bedriver sin produktion av varor och tjänster, och omfattar materiella och immateriella anläggningstillgångar samt innehav i intresseföretag.

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

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

Försäljning mellan koncernens enheter sker till marknadsmässiga villkor.

Till divisionerna har de tillgångar och skulder hänförs som används i segmentets löpande verksamhet och som respektive division ansvarar för. De tillgångar och skulder som inkluderats är materiella och immateriella anläggningstillgångar samt omsättningstillgångar, rörelseskulder och avsättningar hänförliga till försäljning av varor och tjänster, det vill säga divisionernas operativa kapital. Tillgångar och skulder har hänförs direkt till divisionerna eller fördelats till dessa på ett rimligt och tillförlitligt sätt.

Ansvaret för förvaltningen av vad koncernen definierar som finansiella tillgångar och skulder, samt ansvaret för koncernens skatter, ligger hos koncerngemensamma, centrala funktioner. Finansiella tillgångar och skulder, avsättningar till pensioner, skatter samt omvärderingseffekter vid värdering av finansiella instrument enligt IAS 39 och pensionsskulder enligt IAS 19 har därför inte fördelats på respektive division.

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

Koncernen består av fyra divisioner med olika inriktning samt av Lantmännen Fastigheter. I övrig verksamhet ingår bland annat ett antal mindre bolag för vilka ansvaret ligger centralt. Divisionerna beskrivs kortfattat nedan:

Division Lantbruk utgör koncernens kärnverksamhet som utvecklar och marknadsför produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Lantmännen Lantbruk erbjuder ett brett produktsortiment för animalieproduktion och växtodling, och är en stor aktör på spannmålsmarknaden. Division Lantbruk handlar med spannmål, oljväxter och trindsäd gentemot lantbrukare, spannmålshandlare och industri i Östersjöområdet och globalt. Division Lantbruk har sin bas i Sverige men är också verksam på den internationella marknaden.

Divisionen ansvarar för Lantmännens ägarintressen i intressebolagen HaGe Kiel, Scandagra Group och Scandagra Polska.

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

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter och tillverkar och marknadsför hållbar etanol, proteinfoder, förnybar koldioxid, glukossirap, stärkelseprodukter, alkylatbensin, dryckessprit och gluten. Divisionens affärsområden är Lantmännen Agroetanol, Lantmännen Aspen och Lantmännen Reppe. Division Energi ansvarar också för Lantmännens ägarintresse i det delägda bolaget Scandbio.

Division Livsmedel utvecklar, förädlar och marknadsför bland annat mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, knäckebröd samt färdiga rätter. Basen för verksamheten finns i Östersjöområdet men divisionen är också närvarande i ett tjugotal länder. Divisionens affärsområden är Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget Viking Malt.

- Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och marknadsför spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli, pasta och pannkakor samt färdiglagade rätter, knäckebröd, växtbaserade drycker, bönor och linser. Verksamheten bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Ukraina.
- Lantmännen Unibake är, med sina 36 bagerier i 15 länder, Europas näst största bagerikoncern och har en lång historia av framgångsrika koncept och produkter av hög kvalitet. Lantmännen Unibake erbjuder frysta och färska bageriprodukter till dagligvaruhandeln och storkök i mer än 60 länder.

Lantmännen Fastigheter förvaltar Lantmännens fastighetsinnehav i Sverige och är ett av Sveriges större fastighetsbolag med 150 förvaltningsobjekt på cirka 80 orter. Lokaler hyrs ut både externt och internt. Lantmännen Fastigheters uppgift är att förse Lantmännen med ändamålsenliga lokaler samt optimera externa intäkter. Verksamheten drivs på marknadsmässiga villkor och omfattar kommersiella lokaler som kontor, butiker, verkstäder och lager. I verksamheten ingår också Lantmännen Agrovärme som producerar och säljer färdigvärme och fjärrvärme.

Not 5 Intäkternas fördelning

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| Nettoomsättning | | |
| Varuförsäljning | 36 038 | 34 553 |
| Tjänsteuppdrag | 600 | 560 |
| Entreprenaduppdrag | 3 | 3 |
| Uthyrningsverksamhet, maskiner | 269 | 245 |
| Uthyrningsverksamhet, lokaler | 155 | 143 |
| Royalty | 143 | 123 |
| Övrigt | 36 | 33 |
| Summa | 37 244 | 35 660 |
| Övriga rörelseintäkter | | |
| Realisationsvinster | 103 | 299 |
| Statliga stöd | 13 | 10 |
| Försäkringsersättning | 535 | 293 |
| Övrigt | 149 | 194 |
| Summa | 800 | 796 |

Realisationsvinster 2016 hänförs sig främst till fastighetsförsäljningar. Erhållen försäkringsersättning 2016 och 2015 avser främst ersättning för det under 2015 nedbrunna bageriet i Londerzeel, Belgien.

I realisationsvinster 2015 ingår vinster från försäljning av Lantmännen Doggy med 110 MSEK, fastigheter med 111 MSEK samt delar av ett tyskt bageri med 26 MSEK.

Not 6 Anställda och personalkostnader

| Medelantal anställda | 2016 | varav kvinnor | 2015 | varav kvinnor |
|--------------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| Koncernen | | | | |
| Sverige | 3 413 | 26 % | 3 437 | 27 % |
| Danmark | 1 249 | 29 % | 1 301 | 28 % |
| Finland | 1 073 | 54 % | 790 | 28 % |
| Storbritannien | 656 | 25 % | 668 | 23 % |
| Tyskland | 548 | 15 % | 601 | 18 % |
| Litauen | 427 | 62 % | 80 | 29 % |
| Polen | 426 | 34 % | 411 | 37 % |
| Belgien | 407 | 32 % | 410 | 31 % |
| Estland | 406 | 60 % | 104 | 35 % |
| Norge | 399 | 29 % | 414 | 31 % |
| Lettland | 242 | 52 % | 66 | 26 % |
| Ukraina | 186 | 54 % | 201 | 57 % |
| USA | 171 | 28 % | 170 | 32 % |
| Ryssland | 159 | 43 % | 147 | 50 % |
| Ungern | 74 | 41 % | 75 | 45 % |
| Nederländerna | 20 | 25 % | 20 | 12 % |
| Spanien | 10 | 73 % | 10 | 69 % |
| Rumänien | 8 | 58 % | - | - |
| Frankrike | 6 | 17 % | 6 | 12 % |
| Totalt i Koncernen | 9 880 | 30 % | 8 911 | 27 % |
| Moderföretaget | | | | |
| Sverige | 997 | 35 % | 1 049 | 35 % |
| Totalt i Moderföretaget | 997 | 35 % | 1 049 | 35 % |

fortsättning not 6

| Personalkostnader MSEK | Koncernen | | Moderföretaget | |
|---|--------------|--------------|----------------|------------|
| | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 |
| Löner och ersättningar, styrelser och vd:ar | 92 | 84 | 12 | 11 |
| - varav rörlig del | 11 | 10 | 3 | 3 |
| Löner och ersättningar, övriga anställda | 4 008 | 3 758 | 531 | 558 |
| Sociala kostnader | | | | |
| - årets kostnad | 947 | 829 | 209 | 207 |
| - löneskatteeffekt på gottgörelse från pensionsstiftelsen | - | - | -15 | -13 |
| Pensionskostnader | | | | |
| - årets kostnad ¹⁾ | 286 | 305 | 72 | 75 |
| - gottgörelse från pensionsstiftelsen | - | - | -63 | -55 |
| Övriga personalkostnader | 245 | 193 | 20 | 20 |
| Summa | 5 578 | 5 169 | 766 | 803 |

¹⁾ Av koncernens pensionskostnader avser 8 MSEK (7) gruppen styrelser och vd. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgick till 2 MSEK (1). Av Moderföretagets pensionskostnader avser 4 MSEK (4) gruppen styrelse och vd. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgick till 0 MSEK (0).

Könsfördelning i företagsledningen

| Andelen kvinnor, % | Koncernen | | Moderföretaget | |
|----------------------------------|-----------|------|----------------|------|
| | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 |
| Styrelser | 18 | 13 | 17 | 17 |
| Övriga ledande befattningshavare | 27 | 29 | 30 | 20 |

LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare som redovisas i denna not avses Lantmännens koncernledning bestående av verkställande direktören (vd) tillika koncernchef, vice verkställande direktören (vvd), tre divisionschefer, två affärsområdeschefer samt tre chefer för gemensamma funktioner. Medlemmar i koncernledningen kan vara anställda i moderföretaget eller i dotterbolag. Under 2016 har sammansättningen av ledande befattningshavare ändrats. Vid årets ingång utgjordes koncernledningen av 10 personer. Under året har en person lämnat koncernledningen och en person har tillkommit, varför koncernledningen även vid årets slut utgjordes av 10 personer.

Lantmännens ersättningsutskott

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

Lantmännens ersättningspolicy

Målsättningen med Lantmännens ersättningspolicy är att erbjuda kompensation som främjar till att attrahera och behålla kvalificerad kompetens för Lantmännen. De grundläggande riktlinjerna är att:

- verka för att medarbetare inom Lantmännen erhåller en kompensation som är marknadsmässig och konkurrenskraftig samt att främja beteende i enlighet med Lantmännens gemensamma värderingar; öppenhet, helhetssyn och handlingskraft.

- erbjuda individuell lönesättning baserad på prestation, arbetsuppgifter, kompetens, erfarenhet och befattning, vilket innebär att den är neutral i förhållande till kön, etnisk bakgrund, funktionshinder, sexuell läggning med mera.

Ersättningsstruktur

Föreningsstämman fattar beslut om ersättning till styrelsen för perioden fram till nästa föreningsstämma. Ersättningen fördelas på fast årsarvode respektive

fortsättning not 6

timarvode. Föreningsstämans 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. 2015 års föreningsstämma fastställde de riktlinjer som tillämpats under 2016. 2016 års föreningsstämma fastställde riktlinjerna att tillämpas för 2017. Dessa överensstämmer i allt väsentligt med tillämpade riktlinjer 2016.

Lantmännens ersättningsstruktur för koncernledningen består av följande delar:

- Fast lön
- Rörlig lön
- Pension
- Övriga förmåner och avgångsvederlag

Fast lön

För personer i Lantmännens koncernledning omprövas lönerna årligen per 1 januari. Revideringen tar hänsyn till prestation, löneutvecklingen på marknaden, förändring av ansvarsområden, företagets utveckling samt lokala avtal och regler.

Rörlig lön

Lantmännen har ett koncernövergripande program för rörlig lön, som för 2016 omfattade samtliga i koncernledningen. Beslut om målgrupp och riktlinjer för rörlig lön tas årligen, vad gäller koncernledningen, av föreningens stämma och vad gäller övriga av Lantmännens styrelse. För 2016 består programmet av kvantitativa och kvalitativa mål. De kvantitativa (finansiella) målen representerar 75 procent av maximal rörlig lön och är kopplade till det ekonomiska värde som operativa enheter tillför Lantmännen. De kvalitativa (individuella) målen representerar 25 procent.

Maximal rörlig lön som skulle kunna utgå till Lantmännens koncernledning för 2016 var 30 procent av avtalad fast lön, före lönevaxling, vid full måluppfyllelse. Utfall framgår av tabellen nedan.

Total maximal rörlig lön som skulle kunna utgå för 2016, avseende samtliga anställda med rätt till rörlig lön inom koncernen, uppgick till cirka 39 MSEK, exklusive sociala kostnader. 2016 års rörliga lön har beräknats till 33 MSEK, exklusive sociala kostnader.

Pensioner

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

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

- Intjänande av tjänstepension enligt avtal om ITP i Sverige med pensionsmedförande lön maximerad till 30 inkomstbasbelopp där sjukförmåner utgår enligt avtal om ITP. Det görs dessutom en premieavsättning motsvarande 30 procent på lönedelar över 30 inkomstbasbelopp.

- Intjänande av tjänstepension enligt avtal för ITP i Sverige upp till 7,5 inkomstbasbelopp där sjukförmåner utgår enligt avtal om ITP. Det görs dessutom en premieavsättning motsvarande 30 procent på lönedelar över 7,5 inkomstbasbelopp. Vice vd intjänar pension enligt detta upplägg.

- En avgiftsbestämd pension med en premie om 10-30 procent av den pensionsmedförande lönen. Vd/koncernchef erhåller en avgiftsbestämd pension med en premie om 30 procent av den pensionsmedförande lönen.

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

Övriga förmåner

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

Avgångsvederlag/upsägning

Mellan Lantmännen och vd/koncernchef samt vice vd gäller en uppsägningstid om sex månader från den anställdes sida och sex månader från Lantmännens sida. Vid uppsägning från Lantmännens sida erhålls lön under uppsägningstiden motsvarande fast lön och övriga förmåner (inklusive tjänstepension och försäkringar). Därutöver utgår ett avgångsvederlag på tolv månaders fast lön, där full avräkning sker för eventuell lön från ny arbetsgivare. Övriga koncernledningsmedlemmar har en uppsägningstid om sex månader vid uppsägning på såväl egen som på Lantmännens begäran. Vid uppsägning på Lantmännens begäran utgår även ett avgångsvederlag på sex eller tolv månaders fast lön varav samtliga har full avräkning vid inkomst från annan anställning under tid för utbetalning av avgångsvederlag.

Löner och ersättningar till ledande befattningshavare 2016

| TSEK | Styrelse- arvoden | Fast lön ³⁾ | Rörlig lön ⁴⁾ | Pension ⁴⁾ | Övriga förmåner ⁵⁾ | Summa 2016 |
|---|----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------|
| Stämموvalda styrelseledamöter i Lantmännen ek för, enligt specifikation nedan ¹⁾ | 4 399 | | | | | 4 399 |
| Vd/Koncernchef Per Olof Nyman | | 5 898 | 2 088 | 3 288 | 133 | 11 407 |
| Vice vd Per Arvidsson | | 3 159 | 932 | 877 | 125 | 5 093 |
| Koncernledning, övriga ²⁾ | | 21 859 | 6 128 | 6 650 | 942 | 35 579 |
| | 4 399 | 30 916 | 9 148 | 10 815 | 1 200 | 56 478 |

Löner och ersättningar till ledande befattningshavare 2015

| TSEK | Styrelse- arvoden | Fast lön ³⁾ | Rörlig lön ⁴⁾ | Pension ⁴⁾ | Övriga förmåner ⁵⁾ | Summa 2015 |
|---|----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------------------|---------------|
| Stämموvalda styrelseledamöter i Lantmännen ek för, enligt specifikation nedan ¹⁾ | 4 448 | | | | | 4 448 |
| Vd/Koncernchef Per Olof Nyman | | 5 485 | 1 980 | 3 180 | 117 | 10 762 |
| Vice vd Per Arvidsson | | 3 075 | 909 | 933 | 128 | 5 045 |
| Koncernledning, övriga ²⁾ | | 22 219 | 6 652 | 7 368 | 902 | 37 141 |
| | 4 448 | 30 779 | 9 541 | 11 481 | 1 147 | 57 396 |

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 har rätt till växling mellan fast lön och pension, inom ramen för gällande skattelagstiftning.

⁴⁾ Avser estimerad rörlig lön för respektive år, att utbetala påföljande år. Estimerad rörlig lön för 2015 överensstämmer med med verkligt utfall.

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

fortsättning not 6

Arvoden till styrelsen ¹⁾

| TSEK | 2016 | 2015 |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| Bengt-Olov Gunnarson ²⁾ | 914 | 880 |
| Per Lindahl ³⁾ | 574 | 536 |
| Gunilla Aschan ⁴⁾ | 409 | 234 |
| Ulf Gundemark | 409 | 401 |
| Pauline Lindwall ⁵⁾ | 258 | - |
| Nils Lundberg ⁶⁾ | - | 230 |
| Thomas Magnusson | 441 | 416 |
| Johan Mattsson ⁴⁾ | 409 | 234 |
| Helle Kruse Nielsen ⁷⁾ | 167 | 400 |
| Lena Philipson ⁶⁾ | - | 167 |
| Hans Wallemyr | 409 | 550 |
| Björn Wallin | 409 | 400 |
| Summa | 4 399 | 4 448 |

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

2) Styrelsens ordförande

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

4) Från och med 2015-05-05

5) Från och med 2016-05-12

6) Till och med 2015-05-05

7) Till och med 2016-05-12

Not 7 Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|--------------|--------------|
| Avskrivningar | | |
| Byggnader och mark | 143 | 129 |
| Maskiner och andra tekniska anläggningar | 734 | 727 |
| Inventarier, verktyg och installationer | 78 | 75 |
| Förvaltningsfastigheter | 14 | 9 |
| Immateriella tillgångar | 192 | 151 |
| Summa | 1 161 | 1 091 |


| | | |
|--|----------|------------|
| Nedskrivningar och återförda nedskrivningar | | |
| Byggnader och mark | 2 | 41 |
| Maskiner och andra tekniska anläggningar | - | 83 |
| Goodwill | - | 7 |
| Övriga immateriella tillgångar | 2 | - |
| Summa | 4 | 131 |

Totala av- och nedskrivningar

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|--------------|--------------|
| Byggnader och mark | 145 | 170 |
| Maskiner och andra tekniska anläggningar | 734 | 810 |
| Inventarier, verktyg och installationer | 78 | 75 |
| Förvaltningsfastigheter | 14 | 9 |
| Goodwill | 0 | 7 |
| Övriga immateriella tillgångar | 194 | 151 |
| Summa | 1 165 | 1 222 |

Nedskrivningarna fördelade per division

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|----------|------------|
| Division Lantbruk | | |
| - från årlig prövning av nedskrivningsbehov | 4 | 8 |
| Division Maskin | | |
| - från årlig prövning av nedskrivningsbehov | - | 7 |
| Division Energi | | |
| - från årlig prövning av nedskrivningsbehov | - | 6 |
| Division Livsmedel | | |
| - från årlig prövning av nedskrivningsbehov | - | 110 |
| Summa | 4 | 131 |

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 tertiäl tre, värdet på tillgångarna i de kassagenererande enheter som innefattar goodwill och övriga immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod.

Återvinningsvärdet för de kassagenererande enheterna fastställs genom beräkning av nyttjandevärdet. Nyttjandevärdet motsvarar nuvärdet av de bedömda framtida kassaflöden som förväntas genom att använda tillgången. Årets beräkningar grundar sig på beslutade budgetar för 2017 och beslutade strategiska planer för åren 2018 och 2019. 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 2020 antagits bli svag, för merparten av verksamheterna cirka 1 procent per år.

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

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

Årets prövning av värdet på goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod resulterade inte i någon nedskrivning.

Av koncernens totala värde avseende goodwill och övriga tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod står affärsområdet Lantmännen Unibake för 63 procent och Lantmännen Cerealia för 37 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 1 975 MSEK, vilket i sin tur hade medfört att ett nedskrivningsbehov hade uppstått, alla andra antaganden oförändrade. Detta är till största delen en effekt av det under 2015 förvärvade Vaasan, som förvärvades till marknadsvärde, vilket ligger nära nyttjandevärdet.

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 13 procent.

Nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar har under året genomförts som en följd av lokala nedskrivningsprövningar med 4 MSEK.

Not 8 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--------------------------|-----------|-----------|
| <i>Ernst & Young</i> | | |
| Revisionsuppdrag | 16 | 16 |
| Skatterådgivning | 3 | 2 |
| Övriga tjänster | 1 | 1 |
| Totalt | 20 | 19 |
| <i>Övriga revisorer</i> | | |
| Revisionsuppdrag | 2 | 2 |
| Andra uppdrag | 0 | 0 |
| <i>Förtroendevalda</i> | | |
| Revisionsuppdrag | 1 | 1 |

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

Not 9 Finansiella intäkter och kostnader

| MSEK | 2016 | | | 2015 | | |
|--|------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|
| | Intäkter | Kostnader | Summa | Intäkter | Kostnader | Summa |
| Innehav värderade till verkligt värde | | | | | | |
| Utdelning | 9 | - | 9 | 5 | - | 5 |
| Realisationsresultat | 6 | - | 6 | - | - | - |
| Nedskrivning, återförd nedskrivning | - | - | - | 4 | -10 | -6 |
| | | | 15 | | | -1 |
| Lånefordringar och kundfordringar | | | | | | |
| Räntor, fordringar medlemmar | 45 | - | 45 | 48 | - | 48 |
| Räntor, övriga | 40 | - | 40 | 7 | - | 7 |
| | | | 85 | | | 55 |
| Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning | | | | | | |
| Utdelning | 4 | - | 4 | 11 | - | 11 |
| Realisationsresultat | 39 | - | 39 | 11 | - | 11 |
| | | | 43 | | | 22 |
| Derivat som används i säkringsredovisning | | | | | | |
| Räntor valutaterminer och -swapar | 22 | -22 | 0 | 18 | -18 | 0 |
| Ineffektivitet i finansiella säkringar | - | -23 | -23 | 2 | - | 2 |
| | | | -23 | | | 2 |
| Övriga finansiella skulder | | | | | | |
| Räntekostnader, pensionsplaner | - | -8 | -8 | - | -12 | -12 |
| Räntekostnader, skulder till medlemmar | - | -32 | -32 | - | -36 | -36 |
| Räntekostnader, skulder till allmänheten | - | -5 | -5 | - | -9 | -9 |
| Räntekostnader, upplåning | - | -153 | -153 | - | -113 | -113 |
| Övriga kostnader, upplåning | - | -11 | -11 | - | -17 | -17 |
| Övriga räntekostnader | - | -50 | -50 | - | -22 | -22 |
| Valutaeffekter | - | -10 | -10 | - | 26 | 26 |
| | | | -269 | | | -183 |
| Summa | 165 | -314 | -149 | 106 | -211 | -105 |

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.

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|-------------|------------|
| Realisationsvinst vid försäljning av verksamheter | - | 110 |
| Försäkringsersättning | 357 | - |
| Jämförelsestörande poster i Övriga rörelseintäkter | 357 | 110 |
| Omstrukturingskostnader | -87 | -110 |
| Övrigt | -361 | - |
| Summa Jämförelsestörande poster i Rörelseresultat | -91 | 0 |
| Summa jämförelsestörande poster i Resultat efter finansiella poster | -91 | 0 |
| Skatteeffekt av jämförelsestörande poster | -92 | 24 |
| Summa jämförelsestörande poster i Årets resultat | -183 | 24 |

Jämförelsestörande rörelseposter fördelat per segment/division 2016

| MSEK | Omstrukture-ringskostnader | Övrigt | Summa |
|--------------------|----------------------------|-----------|------------|
| Division Energi | - | -300 | -300 |
| Division Livsmedel | -87 | 296 | 209 |
| Övrig verksamhet | | | 0 |
| Summa | -87 | -4 | -91 |

Inom division Energi har en avsättning gjorts med 300 MSEK med anledning av EU-kommissionens pågående utredning av Lantmännen Agroetanol och två andra etanolstillverkare angående misstänkt överträdelse av EU:s konkurrenslagstiftning.

I division Livsmedel har försäkringsersättningen för det nedbrunna bageriet i Londerzeel, Belgien, påverkat årets resultat med 357 MSEK.

Dessutom har division Livsmedel påverkats av kostnader i samband med fastighetsförvärv i Ryssland.

Inom division Livsmedel avsåg strukturkostnaderna åtgärder till följd av förändringar av Vaasans färskbrödsverksamhet i Finland samt av Lantmännen Cerealias beslut om att stänga anläggningen i Odense och flytt av produktionen av kak- och brödmixer till Sverige samt flytt av produktionen av pannkakor från Ockelbo till Laholm.

Jämförelsestörande rörelseposter fördelat per segment/division 2015

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

Inom Division Lantbruk avsåg kostnaderna strukturåtgärder för att nå en ändamålsenlig organisation och stärkt konkurrenskraft för divisionen. Inom division Livsmedel avsåg kostnaderna fortsatt effektivisering av produktionsplattformen inom affärsområde Unibake. Övrig verksamhet avsåg realisationsvinster i samband med börsintroduktionen av Scandi Standard samt avyttringen av Lantmännens tyska och polska verksamhet inom växtförädlning och utsäde.

Not 11 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|-----------|-----------|
| Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet | 12 | -15 |
| Valutakursdifferenser på finansiella poster | -13 | 26 |
| Summa | -1 | 11 |

| <i>Kursdifferenser i rörelseresultatet inkluderas i:</i> | 2016 | 2015 |
|--|-----------|------------|
| Nettoomsättning | 4 | 1 |
| Varukostnader | 5 | -18 |
| Övriga rörelseintäkter / rörelsekostnader | 3 | 2 |
| Summa | 12 | -15 |

Not 12 Skatter

| Skatt på årets resultat | 2016 | 2015 |
|---|-------------|-------------|
| MSEK | | |
| Aktuell skattekostnad (-)/skatteintäkt (+) | | |
| Periodens skattekostnad/intäkt | -146 | -116 |
| Justering av skatt hänförlig till tidigare år | -3 | -7 |
| Summa aktuell skatt | -149 | -123 |
| Uppskjuten skattekostnad (-)/skatteintäkt (+) | | |
| Uppskjuten skatt från förändringar i temporära skillnader | -54 | 80 |
| Uppskjuten skatt till följd av ändrade skattesatser | 8 | -2 |
| Uppskjuten skatteintäkt i aktiverat underskottsavdrag | 22 | 12 |
| Utnyttjande av tidigare aktiverade underskottsavdrag | -10 | -123 |
| Summa uppskjuten skatt | -34 | -33 |
| Summa redovisad skattekostnad | -183 | -156 |

| Avstämning av effektiv skatt | 2016 | | 2015 | |
|---|---------|-------|---------|-------|
| | Procent | MSEK | Procent | MSEK |
| Resultat före skatt | | 1 457 | | 1 246 |
| Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats | 22,0 | -321 | 22,0 | -274 |

Poster som påverkat skattemässigt resultat och dessas påverkan på den effektiva skatten:

| | 2016 | 2015 |
|---|----------------|----------------|
| Ej avdragsgilla kostnader | 6 -92 | 0 -6 |
| Skattefria realisationsresultat | -2 25 | -2 30 |
| Skattefria utdelningar | 0 1 | 0 3 |
| Andra ej skattepliktiga intäkter | -1 10 | -1 14 |
| Skatt på ej redovisade intäkter | - - | 2 -18 |
| Under året uppkommet underskottsavdrag, ej aktiverat som uppskjuten skattefordran | 1 -16 | 0 -6 |
| Utnyttjande av tidigare års ej aktiverade underskottsavdrag | -9 138 | -1 16 |
| Skillnad i bokförda och skattemässiga avskrivningar | -3 45 | 0 0 |
| Effekt av särskilda skatteregler för ekonomiska föreningar | -6 86 | -7 82 |
| Skatt hänförlig till tidigare år | 0 -3 | 1 -7 |
| Effekt av ändrade skattesatser, skatteregler samt olika skattesatser i koncernen | 5 -66 | 2 -20 |
| Utländsk skatt som ej kunnat avräknas | 1 -6 | - - |
| Återläggning resultat intresseföretag | -2 22 | -2 23 |
| Övrigt | 1 -6 | -1 7 |
| Redovisad effektiv skatt | 13 -183 | 13 -156 |

fortsättning not 12

Enligt beskattningsreglerna för ekonomiska föreningar är den utdelning som styrelsen föreslår, och som kommer att utbetalas efterföljande år till fysiska personer, avdragsgill innevarande år och har beaktats vid beräkning av aktuell skatt. Återbäring och efterlikvid är vidare skattemässigt avdragsgilla kostnader, men redovisas inte över resultaträkningen i koncernen utan som utdelning.

Skatteposter som redovisats via övrigt totalresultat

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|-----------|------------|
| Uppskjuten skatt | | |
| Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner | 36 | -46 |
| Kassaflödessäkringar | -8 | -14 |
| Finansiella tillgångar som kan säljas | -5 | -8 |
| Summa | 23 | -68 |
| Aktuell skatt | | |
| Aktuell skatt i säkring av nettoinvesteringar | 15 | -12 |
| Summa skatteeffekter i övrigt totalresultat | 38 | -80 |

Uppskjuten skattefordran/skatteskuld

| MSEK | 2016 | | | 2015 | | |
|--|--------------------------|------------------------|-------------|--------------------------|------------------------|-------------|
| | Uppskjuten skattefordran | Uppskjuten skatteskuld | Netto | Uppskjuten skattefordran | Uppskjuten skatteskuld | Netto |
| Koncernen | | | | | | |
| Byggnader och mark | 48 | 160 | -112 | 61 | 147 | -86 |
| Maskiner och inventarier | 40 | 513 | -473 | 38 | 310 | -272 |
| Immateriella tillgångar | 17 | 442 | -425 | - | 467 | -467 |
| Kundfordringar | 2 | - | 2 | 2 | 18 | -16 |
| Pensionsavsättningar | 123 | - | 123 | 91 | - | 91 |
| Övriga avsättningar | 80 | - | 80 | 32 | - | 32 |
| Underskottsavdrag | 424 | - | 424 | 402 | - | 402 |
| Övrigt | 183 | 103 | 80 | 135 | 60 | 75 |
| Summa | 917 | 1 218 | -301 | 761 | 1 002 | -241 |
| Kvittning av fordringar/skulder | -781 | -781 | 0 | -390 | -390 | 0 |
| Summa, netto uppskjuten skattefordran | 136 | 437 | -301 | 371 | 612 | -241 |

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

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag 2016

| MSEK | Belopp vid årets ingång | Redovisat över resultaträkningen | Redovisat mot övrigt totalresultat | Förändringar vid förvärv/avyttring av företag | Omklassificering | Omräknings-differenser | Belopp vid 2016 års utgång |
|--------------------------|-------------------------|----------------------------------|------------------------------------|---|------------------|------------------------|----------------------------|
| Koncernen | | | | | | | |
| Byggnader och mark | -86 | -39 | - | -5 | 23 | -5 | -112 |
| Maskiner och inventarier | -272 | -166 | - | -4 | -22 | -9 | -473 |
| Immateriella tillgångar | -467 | 82 | - | -39 | 11 | -12 | -425 |
| Kundfordringar | -16 | 18 | - | - | - | 0 | 2 |
| Pensionsavsättningar | 91 | 4 | 36 | - | -8 | 0 | 123 |
| Övriga avsättningar | 32 | 40 | - | - | 8 | 0 | 80 |
| Underskottsavdrag | 402 | 9 | - | - | - | 13 | 424 |
| Övrigt | 75 | 18 | -13 | 0 | -8 | 8 | 80 |
| Summa | -241 | -34 | 23 | -48 | 4 | -5 | -301 |

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag 2015

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

fortsättning not 12

Underskottsavdrag

Vid utgången av året hade koncernen underskottsavdrag på 2 548 MSEK (2 751), varav 2 007 MSEK (1 883) beaktats vid beräkning av uppskjuten skatt.

De underskottsavdrag som inte beaktats avser huvudsakligen underskottsavdrag i tysk verksamhet. Dessa har inte åsatts något värde då det i dagsläget är osäkert om de kommer att kunna utnyttjas.

De underskottsavdrag som inte beaktats vid beräkning av uppskjuten skatt uppgår totalt till 541 MSEK (868) och har obegränsad livslängd.

Not 13 Materiella anläggningstillgångar

| MSEK | Mark och markanläggningar | | Byggnader | | Maskiner och andra tekniska anläggningar | | Inventarier, verktyg och installationer | | Pågående nyanläggningar | | Summa materiella anläggningstillgångar | |
|--|---------------------------|------------|--------------|--------------|--|--------------|---|------------|-------------------------|------------|--|--------------|
| | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 |
| Akkumulerade anskaffningsvärden | 845 | 830 | 5 012 | 4 384 | 14 246 | 14 163 | 1 596 | 1 454 | 870 | 421 | 22 569 | 21 252 |
| Akkumulerade avskrivningar | -95 | -91 | -2 170 | -2 031 | -9 803 | -9 769 | -1 256 | -1 207 | - | -10 | -13 324 | -13 108 |
| Akkumulerade nedskrivningar | -50 | -48 | -194 | -201 | -740 | -756 | -21 | -26 | - | - | -1 005 | -1 031 |
| Bokfört värde | 700 | 691 | 2 648 | 2 152 | 3 703 | 3 638 | 319 | 221 | 870 | 411 | 8 240 | 7 113 |
| Bokfört värde vid årets början | 691 | 614 | 2 152 | 1 991 | 3 638 | 3 495 | 221 | 295 | 411 | 217 | 7 113 | 6 612 |
| Investeringar ¹⁾ | - | 89 | 509 | 77 | 468 | 385 | 43 | 36 | 966 | 583 | 1 986 | 1 170 |
| Företagsförvärv | - | 14 | - | 166 | 65 | 537 | 73 | 8 | 4 | 57 | 142 | 782 |
| Företagsförsäljningar | - | - | - | - | - | -45 | - | -20 | - | - | - | -65 |
| Försäljningar och utrangeringar | -15 | -8 | -29 | -35 | -110 | -155 | -1 | -11 | -55 | -13 | -210 | -222 |
| Årets avskrivning enligt plan | -4 | -3 | -139 | -126 | -734 | -726 | -78 | -75 | - | - | -955 | -930 |
| Årets nedskrivningar | - | - | -2 | -41 | 0 | -83 | - | - | 6 | - | 4 | -124 |
| Omklassificeringar | 6 | -4 | 54 | 164 | 289 | 295 | 57 | -8 | -472 | -426 | -66 | 21 |
| Omräkningsdifferenser | 22 | -11 | 103 | -44 | 87 | -65 | 4 | -4 | 10 | -7 | 226 | -131 |
| Bokfört värde | 700 | 691 | 2 648 | 2 152 | 3 703 | 3 638 | 319 | 221 | 870 | 411 | 8 240 | 7 113 |
| Leasing, MSEK | | | | | | | | | | | | |
| Tillgångar som innehas under finansiella leasingavtal ingår med ett redovisat värde om | - | - | 178 | 70 | 360 | 335 | 5 | 1 | - | - | 543 | 406 |

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

Stattliga stöd har inte reducerat årets eller föregående års investeringar. Vid årsskiftet fanns kontraktuella åtaganden avseende investeringar i materiella anläggningstillgångar uppgående till 247 MSEK (201).

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 | |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------------------------|------------|
| | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 |
| Akkumulerade anskaffningsvärden | 172 | 121 | 901 | 651 | 1 073 | 772 |
| Akkumulerade avskrivningar | -10 | -11 | -205 | -175 | -215 | -186 |
| Bokfört värde | 162 | 110 | 696 | 476 | 858 | 586 |
| Bokfört värde vid årets början | 110 | 94 | 476 | 472 | 586 | 566 |
| Nyanskaffningar | 11 | 12 | 39 | 72 | 50 | 84 |
| Investeringar i fastigheterna | 44 | 11 | 198 | 35 | 242 | 46 |
| Försäljningar och utrangeringar | -2 | -8 | -21 | -102 | -23 | -110 |
| Årets avskrivning enligt plan | 0 | 0 | -14 | -9 | -14 | -9 |
| Omklassificeringar | -1 | 1 | 18 | 8 | 17 | 9 |
| Bokfört värde | 162 | 110 | 696 | 476 | 858 | 586 |

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 435 MSEK (290) är pantsatta som säkerhet för koncernens upplåning. Beräknat verkligt värde uppgår till 663 MSEK (523).

fortsättning not 14

Upplysning om verkligt värde och dess förändring

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--------------------------------------|--------------|------------|
| Verkligt värde vid årets början | 976 | 966 |
| Förvärv | 50 | 84 |
| Investeringar i fastigheterna | 242 | 46 |
| Försäljningar och utrangeringar | -23 | -255 |
| Värdeförändringar | 187 | 126 |
| Omklassificeringar | 17 | 9 |
| Verkligt värde vid årets slut | 1 449 | 976 |

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 | 2016 | 2015 |
|---|-----------|-----------|
| Hysesintäkter | 108 | 85 |
| Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll | | |
| - Fastigheter som genererar hyror | -34 | -32 |
| Driftsnetto | 74 | 53 |

Not 15 Immateriella anläggningstillgångar

Övriga immateriella anläggningstillgångar

| MSEK | Goodwill | | Varumärken | | Kund- och leverantörsrelationer | | Patent, licenser och liknande rättigheter | | Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten, internt genererade | | Summa övriga immateriella anläggningstillgångar | |
|--|--------------|--------------|---------------------|---------------------|---------------------------------|------------|---|----------|---|------------|---|--------------|
| | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 |
| Ackumulerade anskaffningsvärden | 4 650 | 4 463 | 1 874 | 1 824 | 1 532 | 1 337 | 251 | 216 | 805 | 730 | 4 462 | 4 107 |
| Ackumulerade avskrivningar | - | - | -245 | -245 | -456 | -344 | -217 | -215 | -486 | -448 | -1 404 | -1 252 |
| Ackumulerade nedskrivningar | -39 | -39 | - | - | - | - | - | - | -78 | -73 | -78 | -73 |
| Bokfört värde | 4 611 | 4 424 | 1 629 | 1 579 | 1 076 | 993 | 34 | 1 | 241 | 209 | 2 980 | 2 782 |
| Bokfört värde vid årets början | 4 424 | 2 915 | 1 579 | 354 | 993 | 188 | 1 | 3 | 209 | 207 | 2 782 | 752 |
| Investeringar | - | - | - | - | - | - | 3 | 3 | 102 | 37 | 105 | 40 |
| Företagsförvärv | 92 | 1 707 | 10 | 1 249 | 170 | 901 | 25 | 5 | 0 | 16 | 205 | 2 171 |
| Försäljningar och utrangeringar | - | -15 | - | - | - | - | - | -1 | - | - | 0 | -1 |
| Årets avskrivning enligt plan | - | 0 | -2 | -2 | -115 | -82 | -3 | -6 | -72 | -61 | -192 | -151 |
| Årets nedskrivningar | - | -7 | - | - | - | - | - | - | -2 | - | -2 | - |
| Omklassificeringar | - | -94 | - | - | - | - | 8 | -3 | -1 | 14 | 7 | 11 |
| Omräkningsdifferenser | 95 | -82 | 42 | -22 | 28 | -14 | 0 | 0 | 5 | -4 | 75 | -40 |
| Bokfört värde | 4 611 | 4 424 | 1 629 | 1 579 | 1 076 | 993 | 34 | 1 | 241 | 209 | 2 980 | 2 782 |
| Fördelning av goodwill, varumärken och kund-/leverantörsrelationer per division | | | | | | | | | | | | |
| Division Lantbruk | 77 | - | 10 | - | 46 | 7 | | | | | | |
| Division Maskin | 16 | 16 | - | - | 63 | 46 | | | | | | |
| Division Energi | 97 | 97 | 50 ¹⁾ | 50 ¹⁾ | - | - | | | | | | |
| Division Livsmedel | 4 421 | 4 311 | 1 569 ²⁾ | 1 529 ²⁾ | 967 | 940 | | | | | | |
| varav affärsområde Lantmännen Unibake | 3 791 | 2 616 | 996 ²⁾ | 944 ²⁾ | 697 | 663 | | | | | | |
| Summa | 4 611 | 4 424 | 1 629 | 1 579 | 1 076 | 993 | | | | | | |

¹⁾ Varumärke med obestämbart nyttjandeperiod, Aspen.

²⁾ Varav varumärken med obestämbart nyttjandeperiod 1 535 MSEK (1 495). Varumärkena fördelar sig på Lantmännen Unibake med 964 MSEK och på Lantmännen Cerealia med 571 MSEK.

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

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

Not 16 Placeringar redovisade enligt kapitalandelsmetoden

Lantmännens innehav i såväl intresseföretag som samarbetsarrangemang, klassificerade som joint ventures, redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Lantmännen inkluderar resultat från intresseföretag och joint ventures i sin redovisning med en månads eftersläpning. I årets resultat ingår således Lantmännens andel i dessa företags resultat för perioden december föregående år – november innevarande år. Eftersläpningen är en praktisk hantering då företagen inte i alla delar kan tillämpa Lantmännens rapporteringsprocess.

| MSEK | Koncernen | | Moderföretaget | |
|---|--------------|--------------|----------------|--------------|
| | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 |
| Ackumulerade anskaffningsvärden | 1 898 | 1 692 | 1 259 | 1 200 |
| Ackumulerade nedskrivningar | -2 | -2 | -17 | -17 |
| Bokfört värde | 1 896 | 1 690 | 1 242 | 1 183 |
| Bokfört värde vid årets ingång | 1 690 | 1 512 | 1 183 | 1 063 |
| Förvärv/Aktieägartillskott | 11 | 125 | 11 | 120 |
| Avyttringar | -5 | - | - | - |
| Årets andel i intresseföretags resultat | 98 | 103 | - | - |
| Årets utdelning | -32 | -17 | - | - |
| Omklassificeringar | 48 | -15 | 48 | - |
| Övrigt | 29 | - | - | - |
| Omräkningsdifferens | 57 | -18 | - | - |
| Bokfört värde | 1 896 | 1 690 | 1 242 | 1 183 |
| Innehav i joint ventures | 520 | 470 | 446 | 399 |
| Innehav i intresseföretag | 1 376 | 1 220 | 796 | 784 |
| Summa | 1 896 | 1 690 | 1 242 | 1 183 |

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

Summerad finansiell information för joint ventures och intresseföretag

Informationen avser 100 procent i företagen.

| MSEK | Scandagra Group AB | | Scandagra Polska Sp. Z o.o | | Scandbio AB | |
|---------------------------------------|--------------------|--------------|----------------------------|------------|-------------|------------|
| | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 |
| Balansposter | | | | | | |
| Anläggningstillgångar | 235 | 199 | 109 | 44 | 203 | 211 |
| Omsättningstillgångar | 1 137 | 1 121 | 439 | 465 | 444 | 386 |
| <i>varav likvida medel</i> | 12 | 6 | 13 | 1 | 28 | 4 |
| Summa tillgångar | 1 372 | 1 320 | 548 | 509 | 647 | 597 |
| Långfristiga skulder | 83 | 78 | 1 | 1 | 11 | 19 |
| <i>varav finansiella skulder</i> | 81 | 76 | - | - | - | - |
| Kortfristiga skulder | 879 | 886 | 437 | 388 | 360 | 274 |
| <i>varav finansiella skulder</i> | 711 | 585 | - | - | - | - |
| Summa skulder | 962 | 964 | 438 | 389 | 371 | 293 |
| Nettotillgångar, 100 % | 410 | 356 | 110 | 120 | 276 | 304 |
| Ägd andel i företaget, procent | 50 % | 50 % | 50 % | 50 % | 50 % | 50 % |
| Lantmännens andel i nettotillgångarna | 205 | 178 | 55 | 60 | 138 | 152 |
| Koncernmässiga övervärden | - | - | 24 | 24 | 17 | 17 |
| Redovisat värde i Lantmännen | 205 | 178 | 79 | 84 | 155 | 169 |

Under 2016 sålde Lantmännen en aktiepost i Lantmännen Dansk Landbrugs Grovareselskab International AB, varigenom Lantmännens ägande minskade från 100 till 50 procent och företaget omklassificerades från dotterföretag till ett joint venture-företag. Omklassificerat belopp uppgår totalt till 48 MSEK.

Övrigt inkluderar effekter till följd av övergång till IFRS i ett bolag med en effekt på 66 MSEK samt effekter av att ett intressebolag förvärvat en minoritetspost i ett av sina dotterbolag med en effekt på -37 MSEK.

2015 års förvärv/aktieägartillskott avser främst Scandagra Group AB och Scandagra Polska Sp. Z o.o.

| MSEK | Andel i joint ventures och intresseföretags resultat | | Utdelning från joint ventures och intresseföretag | |
|---------------------------|--|------------|---|-----------|
| | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 |
| Joint Ventures | | | | |
| Scandagra Group AB | 21 | 24 | - | - |
| Scandagra Polska Sp.z.o.o | -6 | 2 | - | - |
| Scandbio AB | 11 | 7 | 25 | - |
| Övriga | - | 4 | 0 | 0 |
| Intresseföretag | | | | |
| HaGe Kiel AG | 31 | 34 | - | - |
| Viking Malt Oy | 32 | 23 | 7 | 17 |
| Övriga | 9 | 9 | - | 0 |
| Bokfört värde | 98 | 103 | 32 | 17 |

fortsättning not 16

| MSEK | Scandagra Group AB | | Scandagra Polska Sp. Z o.o | | Scandbio AB | |
|---|--------------------|-----------|----------------------------|----------|-------------|-----------|
| | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 |
| Resultatposter | | | | | | |
| Nettoomsättning | 2 414 | 2 704 | 1 321 | 1 332 | 930 | 954 |
| Årets resultat | 42 | 48 | -12 | 4 | 22 | 14 |
| <i>varav avskrivningar och amorteringar</i> | -21 | -20 | -3 | -3 | -32 | -32 |
| <i>varav ränteintäkter</i> | 5 | 17 | 2 | 2 | 0 | 0 |
| <i>varav räntekostnader</i> | -18 | -18 | -8 | -13 | -2 | -6 |
| <i>varav skattekostnader/intäkter</i> | -8 | -1 | 0 | 0 | -12 | -3 |
| Summa totalresultat | 42 | 48 | -12 | 4 | 22 | 14 |
| Årets resultat, 100 % | 42 | 48 | -12 | 4 | 22 | 14 |
| <i>Ägd andel i företaget, procent</i> | 50 % | 50 % | 50 % | 50 % | 50 % | 50 % |
| Lantmännens andel av årets resultat | 21 | 24 | -6 | 2 | 11 | 7 |
| Redovisat resultat i Lantmännen | 21 | 24 | -6 | 2 | 11 | 7 |

Rörelseresultat i övriga joint ventures uppgick till -1 MSEK (8) och redovisad resultatandel i Lantmännen till 0 MSEK (4).

| MSEK | HaGe Kiel AG | | Viking Malt Oy | |
|---------------------------------------|--------------|--------------|----------------|------------|
| | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 |
| Balansposter | | | | |
| Anläggningstillgångar | 2 316 | 1 867 | 1 130 | 365 |
| Omsättningstillgångar | 4 884 | 5 285 | 1 014 | 498 |
| Summa tillgångar | 7 200 | 7 152 | 2 144 | 863 |
| Långfristiga skulder | 990 | 893 | 1 136 | 141 |
| Kortfristiga skulder | 3 618 | 3 874 | 379 | 182 |
| Summa skulder | 4 608 | 4 767 | 1 515 | 323 |
| Nettotillgångar, 100 % | 2 592 | 2 385 | 629 | 540 |
| <i>Ägd andel i företaget, procent</i> | 41 % | 40 % | 38 % | 38 % |
| Lantmännens andel i nettotillgångarna | 1 063 | 954 | 239 | 205 |
| Koncernmässiga övervärden | 16 | 16 | - | - |
| Redovisat värde i Lantmännen | 1 079 | 970 | 239 | 205 |

| MSEK | HaGe Kiel AG | | Viking Malt Oy | |
|--|--------------|-----------|----------------|-----------|
| | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 |
| Resultatposter | | | | |
| Nettoomsättning | 21 109 | 24 465 | 1 806 | 1 245 |
| Årets resultat | 76 | 85 | 85 | 61 |
| Övrigt totalresultat | - | - | - | - |
| Summa totalresultat | 76 | 85 | 85 | 61 |
| Årets resultat, 100 % | 76 | 85 | 85 | 61 |
| <i>Ägd andel i företaget, procent</i> | 41 % | 40 % | 38 % | 38 % |
| Lantmännens andel av årets resultat | 31 | 34 | 32 | 23 |
| Redovisat resultat i Lantmännen | 31 | 34 | 32 | 23 |

Rörelseresultat i övriga intresseföretag uppgick till 22 MSEK (25) och redovisad resultatandel i Lantmännen till 9 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 2016-12-31

| Bolagsnamn | Organisationsnummer | Säte | Antal andelar | Kapitalandel i % | Redovisat värde i koncernen, MSEK | Redovisat värde i moderföretaget, MSEK |
|--|---------------------|-----------|---------------|------------------|-----------------------------------|--|
| <i>Av moderföretaget ägda joint ventures:</i> | | | | | | |
| Scandagra Group AB | 556009-3121 | Stockholm | 85 000 | 50 | 205 | 120 |
| Scandagra Polska Sp. Z o.o | PL 0000138255 | Polen | 2 686 | 50 | 79 | 76 |
| Scandbio AB | 556215-0606 | Jönköping | 30 000 | 50 | 155 | 178 |
| AB Tillväxt för Svensk Animalieproduktion | 556155-9831 | Stockholm | 135 000 | 50 | 25 | 24 |
| Rural Patent Svenska AB | 556530-9654 | Stockholm | 50 | 50 | 0 | 0 |
| Lantmännen Dansk Landbrugs Grovareselskab International AB (LDI) | 559025-3182 | Stockholm | 50 000 | 50 | 48 | 48 |
| <i>Av övriga koncernföretag ägda joint ventures:</i> | | | | | | |
| Kajan 18 i Luleå Fastigheter AB | 556831-3679 | Stockholm | 250 | 50 | 7 | |
| Nacka Skarpnäs Fastigheter AB | 556831-3661 | Stockholm | 250 | 50 | 1 | |
| <i>Av moderföretaget ägda intresseföretag:</i> | | | | | | |
| Raiffeisen Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel AG) | DE134852742 | Tyskland | 9 780 721 | 41 | 1 079 | 596 |
| Viking Malt Oy | FI 0802004-9 | Finland | 1 381 387 | 38 | 239 | 178 |
| VetGross Holding AB | 556892-6108 | Stockholm | 1 041 667 | 25 | 12 | 12 |
| Åhus Stuveriintressenter AB | 556039-8256 | Åhus | 5 987 | 50 | 1 | 1 |
| European Agri Trade A/S | 26207177 | Danmark | 250 | 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 |
| Cgrain AB | 556932-8023 | Uppsala | 20 830 | 40 | 9 | 9 |
| <i>Av övriga koncernföretag ägda intresseföretag:</i> | | | | | | |
| Aspen-Produkte Handels GmbH | HR205654 | Tyskland | | 50 | 22 | |
| Unibake Japan Inc | | Japan | | 49 | 0 | |
| Struer Bröd A/S | 18 798 794 | Danmark | 1 | 33 | 14 | |
| Summa | | | | | 1 896 | 1 242 |

Not 17 Finansiella anläggningstillgångar

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|------------|------------|
| Fordringar på joint venture/intresseföretag | 3 | 3 |
| Övriga aktier och andelar | 125 | 125 |
| Obligationer | 37 | 60 |
| Finansiella tillgångar som kan säljas | 439 | 384 |
| Derivatinstrument | 2 | 0 |
| Andra långfristiga, finansiella tillgångar | 164 | 124 |
| Summa | 770 | 696 |
| Finansiell leasing (not 27) | - | 1 |
| Summa | 770 | 697 |

| Finansiella tillgångar som kan säljas | 2016 | 2015 |
|---------------------------------------|------------|------------|
| MSEK | | |
| Bokfört värde vid årets början | 384 | 406 |
| Investeringar | 61 | 161 |
| Avyttringar | -87 | -196 |
| Årets omvärdering till verkligt värde | 81 | 13 |
| Bokfört värde | 439 | 384 |

| Finansiella tillgångar som kan säljas, verkligt värde | 2016 | 2015 |
|---|------------|------------|
| MSEK | | |
| HKScan Oyj | 100 | - |
| Mackmyra Svensk Whisky AB | 10 | 10 |
| Scandi Standard AB | 175 | 208 |
| Stendörren Fastigheter AB | 142 | 104 |
| Göteborg Stad, Obligation | - | 26 |
| Stadshypotek AB Säkerställd obligation | - | 23 |
| Övrigt | 12 | 13 |
| Bokfört värde | 439 | 384 |

Finansiella tillgångar som kan säljas avser aktieinnehav i noterade bolag samt obligationer som innehas för att uppfylla likviditetskrav (LCR) i enlighet med Basel III för finansbolag.

Det största enskilda innehavet i Övriga aktier och andelar avser Lantmännens andelar i LRF. Redovisat värde på Övriga aktier och andelar bedöms överensstämma med verkligt värde.

Not 18 Övriga anläggningstillgångar

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|-----------|----------|
| Derivatinstrument, långfristiga rörelserelaterade | 7 | - |
| Övriga långfristiga rörelsetillgångar | 16 | 8 |
| Summa | 23 | 8 |

Not 19 Varulager

| MSEK | 2016 | 2015 |
|----------------------------|--------------|--------------|
| Råvaror och förnödenheter | 525 | 621 |
| Varor under tillverkning | 639 | 548 |
| Färdiga varor | 1 817 | 1 949 |
| Handelsvaror | 2 284 | 2 422 |
| Förskott till leverantörer | 5 | 5 |
| Summa | 5 270 | 5 545 |

Av årets varulager är 70 MSEK (78) värderat till nettoförsäljningsvärde. Den totala kostnaden för varor som sålts under året uppgick till 28 838 MSEK (28 309).

Not 20 Kundfordringar och övriga rörelsefordringar

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|--------------|--------------|
| Kundfordringar | 3 755 | 3 395 |
| Kundfordringar, joint venture/intresseföretag | 37 | 36 |
| Kundfordringar, finansieringstjänst, medlemmar | 594 | 628 |
| Derivatinstrument | 23 | 13 |
| Övriga rörelsefordringar, joint venture/intresseföretag | 13 | 5 |
| Övriga kortfristiga fordringar | 751 | 738 |
| Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter | 554 | 592 |
| Summa | 5 727 | 5 407 |

Åldersanalys av kundfordringar

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|--------------|--------------|
| Ej förfallna fordringar | 3 322 | 3 029 |
| Förfallna fordringar | | |
| < 30 dagar | 396 | 283 |
| 31-60 dagar | 36 | 43 |
| 61-90 dagar | 16 | 18 |
| > 91 dagar | 66 | 111 |
| Summa | 3 836 | 3 484 |
| Avsättningar för osäkra kundfordringar | -81 | -89 |
| Summa | 3 755 | 3 395 |

fortsättning not 20

| Avsättningar för osäkra kundfordringar MSEK | 2016 | 2015 |
|---|------------|------------|
| Avsättningar vid årets början | -89 | -87 |
| Nya avsättningar för befarade förluster | -21 | -19 |
| Utnyttjande av reserv för konstaterade förluster | 19 | 14 |
| Reverseringar avseende ej nödvändiga avsättningar | 10 | 3 |
| Från förvärvade, avyttrade företag | 1 | -1 |
| Valutakursdifferenser | -1 | 1 |
| Avsättningar vid årets slut | -81 | -89 |

Årets totala kostnad för osäkra kundfordringar -11 MSEK (-16) redovisas i rörelseresultatets Övriga kostnader. För information om kundfordringars kreditkvalitet se ► not 24.

Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

| MSEK | 2016 | 2015 |
|-------------------------------------|------------|------------|
| Förutbetalda hyror | 45 | 59 |
| Förutbetalda försäkringar | 32 | 27 |
| Fordran avseende bonus och rabatter | 25 | 15 |
| Övriga förutbetalda kostnader | 221 | 262 |
| Övriga upplupna intäkter | 231 | 229 |
| Summa | 554 | 592 |

Not 21 Kortfristiga räntebärande tillgångar och likvida medel

| Kortfristiga räntebärande tillgångar MSEK | 2016 | 2015 |
|---|------------|------------|
| Fordringar på joint venture/intresseföretag | 2 | 2 |
| Räntebärande fordringar | 103 | 85 |
| Övriga kortfristiga placeringar | 0 | 9 |
| Derivatinstrument | 64 | 67 |
| Andra kortfristiga, finansiella tillgångar | 7 | 7 |
| Summa | 176 | 170 |
| Finansiell leasing | 0 | 4 |
| Summa | 176 | 174 |

| Likvida medel MSEK | 2016 | 2015 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Kassa och bank | 1 773 | 990 |
| Kortfristiga placeringar < 3 månader | - | 262 |
| Summa | 1 773 | 1 252 |

Som kortfristiga räntebärande tillgångar redovisas fordringar med löptid upp till ett år och placeringar med löptid mellan 3 månader och ett år.

Kortfristiga placeringar har i allt väsentligt en räntebindning understigande 3 månader och har därmed mycket begränsad ränterisk.

Not 22 Eget kapital

| MSEK | Medlems- insatser | Övrigt tillskjutet kapital | Säkrings- reserv | Tillgångar som kan säljas | Omräk- nings- reserv | Balan- serade vinstmedel | Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomis- ka föreningen | Eget kapital hänförligt till innehav utan bestämman- de inflytande | Totalt eget kapital |
|---|----------------------|----------------------------------|---------------------|---------------------------------|----------------------------|--------------------------------|--|--|---------------------------|
| Eget kapital, ingående balans 2015-01-01 | 1 977 | 2 625 | -48 | 20 | -37 | 7 322 | 11 859 | 17 | 11 876 |
| Periodens resultat efter skatt | - | - | - | - | - | 1 088 | 1 088 | 2 | 1 090 |
| Aktuariella vinster och förluster i pensionsplaner ¹⁾ | - | - | - | - | - | 211 | 211 | - | 211 |
| Finansiella tillgångar som kan säljas | | | | | | | | | |
| - årets omvärdering | - | - | - | 23 | - | - | 23 | - | 23 |
| - överfört till resultaträkningen | - | - | - | -10 | - | - | -10 | - | -10 |
| Kassaflödessäkringar | | | | | | | | | |
| - årets omvärdering | - | - | 82 | - | - | - | 82 | - | 82 |
| - överfört till resultaträkningen | - | - | -20 | - | - | - | -20 | - | -20 |
| Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet | - | - | - | - | -201 | - | -201 | - | -201 |
| Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet | | | | | | | | | |
| - årets resultat | - | - | - | - | 56 | - | 56 | - | 56 |
| - överfört till resultaträkningen | - | - | - | - | 0 | - | 0 | - | 0 |
| Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat | - | - | -14 | -8 | -12 | -46 | -80 | - | -80 |
| Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt | 0 | 0 | 48 | 5 | -157 | 165 | 61 | 0 | 61 |
| Summa totalresultat | 0 | 0 | 48 | 5 | -157 | 1 253 | 1 149 | 2 | 1 151 |
| Utbetald utdelning ²⁾ | - | - | - | - | - | -178 | -178 | - | -178 |
| Återbäring och efterlikvid | - | - | - | - | - | -189 | -189 | - | -189 |
| Av medlemmar inbetalt insatskapital | 123 | - | - | - | - | - | 123 | - | 123 |
| Till medlemmar utbetalt insatskapital | -104 | - | - | - | - | - | -104 | - | -104 |
| Vinstdisposition | 150 | 150 | - | - | - | -300 | 0 | - | 0 |
| Annan förändring avseende ägande utan bestämmande inflytande ³⁾ | - | - | - | - | - | - | - | 2 | 2 |
| Summa eget kapital, utgående balans 2015-12-31 | 2 146 | 2 775 | 0 | 25 | -194 | 7 908 | 12 660 | 21 | 12 681 |
| Förändring på grund av ändrade redovisningsprinciper i intressebolag | | | | | | 66 | 66 | | 66 |
| Eget kapital, ingående balans 2016-01-01 | 2 146 | 2 775 | 0 | 25 | -194 | 7 974 | 12 726 | 21 | 12 747 |
| Periodens resultat efter skatt | - | - | - | - | - | 1 273 | 1 273 | 1 | 1 274 |
| Aktuariella vinster och förluster i pensionsplaner ¹⁾ | - | - | - | - | - | -162 | -162 | - | -162 |
| Finansiella tillgångar som kan säljas | | | | | | | | | |
| - årets omvärdering | - | - | - | 87 | - | - | 87 | - | 87 |
| - överfört till resultaträkningen | - | - | - | -6 | - | - | -6 | - | -6 |
| Kassaflödessäkringar | | | | | | | | | |
| - årets omvärdering | - | - | 43 | - | - | - | 43 | - | 43 |
| - överfört till resultaträkningen | - | - | -21 | - | - | - | -21 | - | -21 |
| Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet | - | - | - | - | 244 | - | 244 | - | 244 |
| Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet | | | | | | | | | |
| - årets resultat | - | - | - | - | -68 | - | -68 | - | -68 |
| - överfört till resultaträkningen | - | - | - | - | 0 | - | 0 | - | 0 |
| Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat | - | - | -5 | -8 | 15 | 36 | 38 | - | 38 |
| Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt | 0 | 0 | 17 | 73 | 191 | -126 | 155 | 0 | 155 |
| Summa totalresultat | 0 | 0 | 17 | 73 | 191 | 1 147 | 1 428 | 1 | 1 429 |
| Utbetald utdelning ²⁾ | - | - | - | - | - | -193 | -193 | -2 | -195 |
| Återbäring och efterlikvid | - | - | - | - | - | -232 | -232 | - | -232 |
| Av medlemmar inbetalt insatskapital | 153 | - | - | - | - | - | 153 | - | 153 |
| Till medlemmar utbetalt insatskapital | -50 | - | - | - | - | - | -50 | - | -50 |
| Vinstdisposition | 50 | 120 | - | - | - | -170 | 0 | - | 0 |
| Annan förändring avseende ägande utan bestämmande inflytande ⁴⁾ | - | - | - | - | - | -37 | -37 | 68 | 31 |
| Summa eget kapital, utgående balans 2016-12-31 | 2 299 | 2 895 | 17 | 98 | -3 | 8 489 | 13 795 | 88 | 13 883 |

¹⁾ Inklusive särskild löneskatt.

²⁾ Avser insatsutdelning vad gäller moderföreningens medlemmar.

³⁾ Bland annat förvärv av minoritetsandelar i Crop Tailor AB.

⁴⁾ Bland annat intressebolags förvärv av minoritet i dotterbolag, -37 MSEK, även förvärv av minoritetsandelar i Lantmännen Agro A/S samt förvärv av Dataväxt AB med minoritetsandelar.

fortsättning not 22

Som Övrigt tillskjutet kapital redovisas bundna reserver i moderföretaget.

Säkringsreserven innefattar den ackumulerade effektiva delen av vinster eller förluster som uppstått vid omvärdering av säkringsinstrument till verkligt värde och där den säkrade transaktionen ännu inte inträffat. Säkringstransaktionerna som ingår avser kassaflödessäkringar. Den ackumulerade vinsten eller förlusten som redovisas här kommer att omklassificeras till resultatet först när den säkrade transaktionen påverkar resultatet.

Reserven för tillgångar som kan säljas innefattar den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på de finansiella tillgångar som klassificerats som "tillgångar som kan säljas" fram till dess tillgången säljs eller dessförinnan skrivits ned via resultaträkningen.

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstått vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter till koncernens rapporteringsvaluta, svenska kronor. Vinster och förluster på säkringsinstrument, som uppfyller kraven för säkring av nettoinvesteringar i utländska verksamheter, ingår också i omräkningsreserven och redovisas där efter avdrag för skatt.

Förvaltning av koncernens kapital

Lantmännen har två övergripande finansiella mål:

- Avkastning på eget kapital skall uppgå till minst 8 procent över en konjunkturcykel och med nuvarande affärsportfölj
- Soliditeten skall uppgå till minst 40 procent

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

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

Not 23 Räntebärande skulder

Långfristiga räntebärande skulder

| MSEK | Not | 2016 | 2015 |
|---|-----|--------------|--------------|
| Långfristiga skulder till kreditinstitut | 24 | 3 283 | 3 231 |
| Emitterade värdepapper ¹⁾ | | 1 246 | 1 245 |
| Förlagsandelar | | 250 | 250 |
| Finansiella skulder avseende leasingavtal | 29 | 134 | 91 |
| Övriga långa räntebärande skulder | | 54 | 54 |
| Derivatinstrument | | 24 | 26 |
| Summa | | 4 991 | 4 897 |

¹⁾ Redovisade till upplupet anskaffningsvärde.

Kortfristiga räntebärande skulder

| MSEK | Not | 2016 | 2015 |
|--|-----|--------------|--------------|
| Kortfristiga skulder till kreditinstitut | 24 | 156 | 13 |
| Skulder till medlemmar avseende sparmedel | | 1 243 | 1 102 |
| Skulder till medlemmar avseende kapitalkonto | | 737 | 725 |
| Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB | | 1 168 | 1 325 |
| Finansiella skulder avseende leasingavtal | 29 | 9 | 12 |
| Övriga korta räntebärande skulder | | 14 | 18 |
| Derivatinstrument | | 46 | 35 |
| Summa | | 3 373 | 3 230 |

Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB kommer från företaget, medlemmar, anställda och övriga privatpersoner. Inlåningskontona har fria uttag, ränta från första kronan och omfattas av den statliga insättningsgarantin på 100 TEUR.

Not 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 nettingssystem och svarar för koncernens likviditetshandling via cashpooler i banker. Som motpart till Lantmännen i finansiella transaktioner accepteras endast banker och kreditinstitut som har en hög kreditrating och som i huvudsak delar koncernens långsiktiga finansiering.

KAPITALSTRUKTUR OCH FINANSIELLA COVENANTER

Lantmännen arbetar aktivt med kapitalstrukturen för att säkra långsiktig finansiell stabilitet och för att till lägsta kostnad tillgodose verksamhetens behov av kapital och säkerställa möjlighet till framtida förvärv. Lantmännen använder flera finansiella nyckeltal för att mäta kapitalstrukturen och har till

exempel en långsiktig målsättning att soliditeten ska överstiga 40 procent. Lantmännen lånefinansierar verksamheten via ett flertal banker och kreditinstitut. Kreditvillkoren för lånen är beroende på den finansiella utvecklingen för Lantmännen och beskrivs i de bindande finansiella löften, så kallade covenant, som finns i avtalen. För ytterligare information om Lantmännens covenant, se avsnittet "Refinansieringsrisk" nedan.

Lantmännen har även lån där pant har lämnats som säkerhet, i huvudsak fastighetsinteckningar. För ytterligare information se ► not 34.

VALUTARISK

Lantmännen är genom sin verksamhet exponerade för valutarisk genom att valutakursförändringar påverkar koncernens resultat- och balansräkning. Koncernens valutaexponering omfattar både transaktionsexponering och omräkningsexponering. Målet för koncernens valutariskhantering är att minimera 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.

fortsättning not 24

Fördelning kundfordringar per valuta 2016-12-31

| MSEK | Koncernen | Moderföretaget |
|----------------|--------------|----------------|
| SEK | 2 531 | 1 576 |
| EUR | 812 | 14 |
| DKK | 340 | - |
| NOK | 341 | - |
| GBP | 190 | - |
| USD | 73 | - |
| Övriga valutor | 99 | - |
| Summa | 4 386 | 1 590 |

Fördelning kundfordringar per valuta 2015-12-31

| MSEK | Koncernen | Moderföretaget |
|----------------|--------------|----------------|
| SEK | 2 348 | 1 599 |
| EUR | 687 | 18 |
| DKK | 324 | - |
| NOK | 191 | - |
| GBP | 64 | - |
| USD | 329 | - |
| Övriga valutor | 116 | - |
| Summa | 4 059 | 1 617 |

Fördelning leverantörsskulder per valuta 2016-12-31

| MSEK | Koncernen | Moderföretaget |
|----------------|--------------|----------------|
| SEK | 3 407 | 2 286 |
| EUR | 733 | 10 |
| DKK | 275 | 1 |
| NOK | 122 | - |
| GBP | 77 | - |
| USD | 44 | 1 |
| Övriga valutor | 69 | - |
| Summa | 4 727 | 2 298 |

Fördelning leverantörsskulder per valuta 2015-12-31

| MSEK | Koncernen | Moderföretaget |
|----------------|--------------|----------------|
| SEK | 3 134 | 2 012 |
| EUR | 705 | 14 |
| DKK | 177 | 2 |
| NOK | 92 | - |
| GBP | 35 | 1 |
| USD | 78 | - |
| Övriga valutor | 85 | - |
| Summa | 4 306 | 2 029 |

Omräkningsexponering

Omräkningsexponering är den risk som Lantmännen är exponerat för vid omräkning av de utländska dotterbolagens balans- och resultaträkningar till SEK. Valutasäkring av investeringar i utländska dotterbolag hanteras genom Equity hedge. Vid bokslutstillfället upptas dessa till balansdagskurs. Moderföretagets resultatförda kursdifferenser hänförliga till dessa säkringar, redovisas i koncernen tillsammans med omräkningsdifferenser från nettotillgångarna i dotterföretagen via övrigt totalresultat mot koncernens egna kapital. Endast nettoinvesteringar med stor exponering i en valuta säkras. Dessa är 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 642 MSEK (592) utan hänsyn taget till Equity hedge. Med hänsyn taget till Equity Hedge skulle eget kapital öka med 691 MSEK (561), allt annat lika.

Valutakursförändringar påverkar även omräkningen av utländska dotterbolags resultaträkningar till SEK. Denna omräkning är inte valutasäkrad och omräkningsdifferensen är därför utsatt för valutarisk och medräknad i känslighetsanalysen som redovisas nedan.

Valutakänslighet i transaktions- och omräkningsexponering

Lantmännen är främst exponerad mot valutorna EUR, DKK, GBP, USD och NOK. De olika valutorna representerar både in- och utflöden jämfört med den svenska kronan och en stor andel av valutaflödena är valutasäkrade. Den transaktionsrelaterade resultatpåverkan från en valutakursförändring bedöms därför vara liten.

En 10-procentig +/- förändring av den svenska kronan gentemot dotterbolagens valutor skulle vid en omräkning av rörelseresultatet ha en ungefärlig påverkan på rörelseresultatet med +/- 207 MSEK (+/- 140). Beräkningen antar allt annat lika och tar inte hänsyn till eventuellt förändrade priser och kundbetende vid förändrade valutakurser.

Känslighetsanalys för större valutor

| Risk | Förändring | Rörelseresultatpåverkan, MSEK | |
|---------------|------------|-------------------------------|-------------|
| | | 2016 | 2015 |
| EUR/SEK | -10 % | -58 | -25 |
| DKK/SEK | -10 % | -11 | -6 |
| NOK/SEK | -10 % | -16 | -12 |
| GBP/SEK | -10 % | -4 | -9 |
| USD/SEK | -10 % | -9 | -8 |
| Övriga | -10 % | -109 | -80 |
| Totalt | | -207 | -140 |

De valutaderivat som används är valutaterminer.

Vid årsskiftet fördelade sig koncernens utestående valutaterminer på nedanstående valutor:

Valutafördelning och förfallostruktur, rörelserelaterade valutaterminer

| MSEK | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------|---------------|-----------|----------|
| EUR | -2 179 | 18 | - |
| DKK | 94 | - | - |
| NOK | -132 | - | - |
| GBP | -51 | - | - |
| USD | 100 | - | - |
| PLN | -58 | - | - |
| Summa | -2 226 | 18 | - |

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 2016 var 2 månader (3).

PRISRISK

Lantmännen använder de finansiella marknaderna för att hantera prisrisken i råvaruhandel, så som handel i spannmål, 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 Agroetanols etanoltillverkning och till Lantmännen Cerealias kvarnverksamhet samt Lantmännens Unibakes bageriverksamhet. Förutom att prissäkra via leveransavtal används möjligheten att prissäkra genom finansiella terminer via råvarubörser samt banker. Huvuddelen av Lantmännens handlade råvaror har en prissättning som baseras på USD eller EUR. Utgångspunkten i Lantmännens Finanspolicy är att valutan är en del av affärens prissättning och ska därför kurssäkras senast vid affärens ingång.

fortsättning not 24

Energiprisrisk

Lantmännen är genom sin energikrävande verksamhet utsatt för risker förknippade med prisfluktuationer på framför allt el och gas. Om inte energi prisrisken är säkrad kommer dessa prisfluktuationer att ha en direkt påverkan på koncernens operativa resultat. Koncernens elförbrukning prissäkras därför successivt enligt en fastlagd strategi genom den gemensamma funktionen Group Risk Management. Målsättningen för säkringsstrategierna i el och gas syftar till att sänka volatiliteten i koncernens energikostnader. Eftersom el och gas handlas i EUR uppstår också en valutarisk. Denna säkras löpande.

Elprissäkring för Sverige, Danmark och Norge

| Förfalloår | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------|------|------|------|
| Säkrad andel av prognostiserat årsbehov | 64 % | 52 % | 34 % | 17 % |

Elprissäkring för Storbritannien

| Förfalloår | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------|------|------|------|
| Säkrad andel av prognostiserat årsbehov | 60 % | 0 % | 0 % | 0 % |

Koncernbolagens totala elförbrukning uppgick år 2016 till 554 GWh (536) varav 390 GWh (372) användes av verksamheterna i Sverige, Danmark och Norge samt 31 GWh (30) i Storbritannien. Den ökade förbrukningen utanför Skandinavien beror på förvärvet av Vaasan. En förändring i elpriset med +/-10 procent skulle ge en värdeförändring av energisäkringens med +/-16 MSEK.

Användningen av naturgas i koncernens bolag uppgick år 2016 till 293 GWh (283) varav 99 GWh (97) i verksamheterna i Sverige och Danmark samt 27 GWh (27) i Storbritannien.

Prissäkring via etanol och bensinkontrakt

Prissäkringar för Agroetanol inom division Energi har under år 2016 löpande gjorts i etanol med syfte att dämpa resultatsvängningar hänförliga till dagliga marknadspriserförändringar. Säkringsgraden per 31 december 2016 var 0 procent.

Prissäkringar för Agroetanol och Aspen inom division Energi har under år 2016 löpande gjorts i eurobob bensin med syfte att dämpa resultatsvängningar hänförliga till dagliga marknadspriserförändringar. Eurobob prissätts i USD. Säkringsgraden per 31 december 2016 var 0 procent.

RÄNTERISKER

Den räntebärande upplåningen medför att koncernen exponeras för ränterisk. Med ränterisk avses risken för negativ påverkan på koncernens resultat och kassaflöden till följd av förändringar i marknadsräntan. Räntebindningstiden har förlängts under 2016 till följd av nya räntederivat som omvandlar rörlig ränta till fast ränta.

Koncernens utestående räntebärande skulder per 31 december 2016, inklusive utestående ränteswapar, har en vägd genomsnittlig räntebindningstid på 29 månader (18)

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 hos kreditinstitut inklusive obligationslån var vid årsskiftet 7,7 år (7,7).

Genom att ständigt hålla likvida tillgångar, alternativt outnyttjade kreditfaciliteter, försäkras sig koncernen om att hålla en god betalningsberedskap och därigenom minska likviditetsrisken. Koncernens betalningsberedskap (tillgängligt låneutrymme) beräknas utifrån Lantmännens låneavtal med syndikeringsbankerna som tecknades 2015-07-09 och däri ingående covenantkrav. Betalningsberedskapen uppgick till 3 969 MSEK (4 064) per den 31 december 2016.

Förfallostruktur på räntebärande finansiella skulder¹⁾

| MSEK | Koncernen | | Moderföretaget | |
|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|
| | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 |
| 2016 | - | 95 | - | 81 |
| 2017 | 156 | 1 088 | 76 | 1 078 |
| 2018 | 593 | 102 | 583 | 92 |
| 2019 | 599 | 861 | 589 | 851 |
| 2020 | 2 063 | 2 013 | 2 054 | 2 003 |
| 2021- | 1 587 | 1 030 | 1 555 | 1 005 |
| Summa | 4 998 | 5 189 | 4 857 | 5 110 |

¹⁾ Inklusive framtida räntebetalningar.

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 2016-12-31 var nominellt 1 250 MSEK utestående med en löptid på 5 år. I samband med emissionen upprättade tre banker, Swedbank, Nordea och Danske Bank en skuggrating på Lantmännen. Dessa motsvarar BBB-

Valutfördelning och förfallostruktur, skulder till kreditinstitut

| MSEK | Totalt | 2018-2022 | | | |
|--------------------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| | | 2017 | 2019 | 2021 | > 2022 |
| EUR | 747 | 7 | 14 | 726 | 0 |
| DKK | 1 255 | 47 | 115 | 124 | 969 |
| SEK | 2 996 | 102 | 1 063 | 1 293 | 538 |
| Summa | 4 998 | 156 | 1 192 | 2 143 | 1 507 |
| Varav ränta | 390 | 50 | 94 | 74 | 172 |
| Summa exkl. ränta | 4 608 | 106 | 1 098 | 2 069 | 1 335 |

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

Externa valutaswapar hänförliga till finansiering av koncernbolag

| MSEK | Koncernen | |
|--------------|-----------|-------------|
| | 2016 | 2015 |
| EUR | 2 783 | 4 232 |
| DKK | 815 | 817 |
| NOK | 300 | 380 |
| GBP | 1 000 | 1 495 |
| USD | 179 | 164 |
| SEK | -5 879 | -7 435 |
| PLN | 227 | 232 |
| RON | 123 | - |
| RUB | 458 | - |
| Summa | 6 | -115 |

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 1 243 MSEK (1 102). Inlåning via kapitalkonto uppgår till 1 905 MSEK (2 050) varav 1 169 MSEK (1 325) via Lantmännen Finans AB. Dessa skulder är formellt kortfristiga och kan tas ut med en dags varsel. Erfarenheten visar dock på låg rörlighet i dessa skulder. Se not 23.

Övriga långfristiga räntebärande skulder består bland annat av långa leasing-skulder totalt 188 MSEK (145).

Lantmännen har i kreditavtal med banker lämnat bindande finansiella löften, så kallade covenantar, som innebär att Lantmännens soliditet alltid ska vara mer än 30 procent och nettolåneskuld/EBITDA per årsskiftet ska vara lägre än 4,0 (4,50), samt att EBITDA/finansnetto ska uppgå till minst 3,5. Om Lantmännen skulle bryta mot detta har bankerna rätt att säga upp krediterna i förtid. Den 31 december 2016 uppgick, enligt banksyndikatets definition, soliditeten till 43,1 procent (42,8), nettolåneskuld/EBITDA till 2,5 (2,9) och EBITDA/finansnettot till 17,9 gånger (23,4).

fortsättning not 24

Förfallostruktur derivatinstrument, nominella belopp 2016-12-31

| MSEK | 2017 | 2018 | 2019 | 2020- | Verkligt värde |
|---------------|--------|------|------|-------|----------------|
| Valutaderivat | -5 198 | 18 | - | - | 26 |
| Räntederivat | 1 029 | 100 | - | 3 236 | -31 |
| Energiderivat | 67 | 45 | 26 | 13 | 17 |
| Råvaruderivat | -622 | - | - | - | -5 |
| Etanolderivat | - | - | - | - | - |
| Totalt | | | | | 7 |

Förfallostruktur derivatinstrument, nominella belopp 2015-12-31

| MSEK | 2016 | 2017 | 2018 | 2019- | Verkligt värde |
|---------------|--------|------|------|-------|----------------|
| Valutaderivat | -6 010 | -10 | - | - | 32 |
| Räntederivat | 248 | 500 | 100 | 1 685 | -25 |
| Energiderivat | 51 | 40 | 12 | - | -38 |
| Råvaruderivat | -519 | - | - | - | 7 |
| Etanolderivat | -149 | - | - | - | -5 |
| Totalt | | | | | -29 |

KREDIT- OCH MOTPARTSRISK


Kredit- och motpartsrisk avser risken att motparten i en transaktion inte kan fullgöra sitt åtagande och därmed orsakar Lantmännen en förlust. För att begränsa motpartsrisken accepteras endast motparter med hög kreditvärdighet enligt fastställd finanspolicy samt genom att det maximala engagemanget per motpart definieras utifrån motpartens kreditvärdighet.

Finansiella motparter är utvalda utifrån ratingkriterier med hänsyn tagen till spridning av motpartsrisk och övrigt ömsesidigt affärsutbyte. Lantmännen har träffat ISDA-avtal samt CSA-avtal med flertalet av motparterna.

Kundkreditrisk

Kreditrisken i kundfordringar hanteras genom särskild kreditprövning. Lantmännen tillämpar kreditkontroll av sina kunder där information om kundernas finansiella ställning inhämtas från olika kreditupplysningsföretag. Lantmännens kunder har även en god spridning genom att koncernen har olika verksamhetsgrenar, verkar i flera länder och på olika marknader. Lantmännen har också en aktiv uppföljning av kundfordringar över bolagsgränser i koncernen för att minimera kundförluster samt för att säkerställa betalningsprecision.

Lantmännen Finans AB överlåter löpande leasing- och avbetalningsavtal till Swedbank. Swedbank har begränsad regressrätt. Per 2016-12-31 uppgick regressrätten till 69 (62) MSEK. I koncernens balansräkning är posten upptagen som övriga skulder.

Beträffande förfallna kundfordringar och avsättningar, se  not 20.

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i balansräkningen per 2016-12-31

| Tillgångar, MSEK | Nivå 1 | Nivå 2 | Nivå 3 | Summa |
|---|------------|-----------|------------|------------|
| Derivat med positivt verkligt värde | 30 | 66 | - | 96 |
| Övriga finansiella tillgångar värderade till verkligt värde | 566 | 0 | 125 | 691 |
| Summa tillgångar | 596 | 66 | 125 | 787 |
| Skulder, MSEK | | | | |
| Derivat med negativt verkligt värde | 19 | 70 | - | 89 |
| Summa skulder | 19 | 70 | - | 89 |

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i balansräkningen per 2015-12-31

| Tillgångar, MSEK | Nivå 1 | Nivå 2 | Nivå 3 | Summa |
|---|------------|------------|------------|------------|
| Derivat med positivt verkligt värde | 13 | 67 | - | 80 |
| Övriga finansiella tillgångar värderade till verkligt värde | 443 | 105 | 125 | 673 |
| Summa tillgångar | 456 | 172 | 125 | 753 |
| Skulder, MSEK | | | | |
| Derivat med negativt verkligt värde | 48 | 61 | - | 109 |
| Summa skulder | 48 | 61 | - | 109 |

Verkligtvärdehierarki med upplysning om basdata för värdering till verkligt värde.

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

Nivå 2: Andra observerbara data för tillgången eller skulden än noterade priser inkluderade under nivå 1, dvs prisnoteringar eller data härledda från prisnoteringar.

Nivå 3: Data för värdering av tillgången eller skulden som inte baseras på observerbara marknadsdata.

Tillgångar i nivå 3 avser övriga aktier och andelar och värderingen av tillgångarna har skett till anskaffningsvärde, som bedömts ge en bra bild av verkligt värde vid bokslutstillfället.

Avseende räntebärande tillgångar och skulder överensstämmer moderföretaget i allt väsentligt med vad som gäller för koncernen varför ingen särskild uppgift lämnas för moderföretaget.

fortsättning not 24

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per värderingskategori 2016-12-31

| MSEK | Innehav värderade till verkligt värde via resultaträkningen | Lånefordringar och kundfordringar | Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning | Derivatinstrument som används i sÄkringsredovisning | Övriga derivat-instrument | Övriga finansiella skulder | Summa redovisat värde | Verkligt värde |
|--|---|-----------------------------------|---|---|---------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------|
| TILLGÅNGAR | | | | | | | | |
| Andra aktier och andelar | 124 | - | 440 | - | - | - | 564 | 564 |
| Övriga finansiella anläggningstillgångar | 37 | 78 | 91 | - | - | - | 206 | 206 |
| Övriga anläggningstillgångar | - | - | - | 7 | - | - | 7 | 7 |
| Kundfordringar och övriga rörelsefordringar | - | 4 400 | - | 23 | - | - | 4 423 | 4 423 |
| Kortfristiga räntebärande tillgångar | - | 110 | - | 64 | 2 | - | 176 | 176 |
| Likvida medel | - | 1 773 | - | - | - | - | 1 773 | 1 773 |
| Summa tillgångar | 161 | 6 361 | 531 | 94 | 2 | - | 7 149 | 7 149 |
| SKULDER | | | | | | | | |
| Långfristiga räntebärande skulder | - | - | - | 24 | - | 4 967 | 4 991 | 5 000 |
| Övriga långfristiga skulder | - | - | - | - | - | 25 | 25 | 25 |
| Kortfristiga räntebärande skulder | - | - | - | 46 | - | 3 327 | 3 373 | 3 373 |
| Leverantörsskulder och övriga rörelseskulder | - | - | - | 19 | - | 4 775 | 4 794 | 4 794 |
| Summa skulder | - | - | - | 89 | - | 13 094 | 13 183 | 13 192 |

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per värderingskategori 2015-12-31

| MSEK | Innehav värderade till verkligt värde via resultaträkningen | Lånefordringar och kundfordringar | Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning | Derivatinstrument som används i sÄkringsredovisning | Övriga derivat-instrument | Övriga finansiella skulder | Summa redovisat värde | Verkligt värde |
|--|---|-----------------------------------|---|---|---------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------|
| TILLGÅNGAR | | | | | | | | |
| Andra aktier och andelar | 125 | - | 332 | - | - | - | 457 | 457 |
| Övriga finansiella anläggningstillgångar | 60 | 142 | 52 | - | - | - | 254 | 254 |
| Kundfordringar och övriga rörelsefordringar | - | 4 803 | - | 13 | - | - | 4 816 | 4 816 |
| Kortfristiga räntebärande tillgångar | - | 105 | - | 62 | 5 | - | 172 | 172 |
| Likvida medel | - | 1 252 | - | - | - | - | 1 252 | 1 252 |
| Summa tillgångar | 185 | 6 302 | 384 | 75 | 5 | - | 6 951 | 6 951 |
| SKULDER | | | | | | | | |
| Långfristiga räntebärande skulder | - | - | - | 26 | - | 4 871 | 4 897 | 4 913 |
| Övriga långfristiga skulder | - | - | - | 14 | - | - | 14 | 14 |
| Kortfristiga räntebärande skulder | - | - | - | 35 | - | 3 195 | 3 230 | 3 230 |
| Leverantörsskulder och övriga rörelseskulder | - | - | - | 34 | - | 5 101 | 5 135 | 5 135 |
| Summa skulder | - | - | - | 109 | - | 13 167 | 13 276 | 13 292 |

Kvittning av finansiella tillgångar och skulder 2016-12-31

| TILLGÅNGAR MSEK | Belopp redovisade i balansräkningen | Bruttobelopp för finansiella tillgångar som kvittas mot finansiella skulder | Varav legalt kvittningsbara belopp redovisat brutto | Relaterade belopp som inte har kvittats i balansräkningen | Nettobelopp |
|-----------------------|-------------------------------------|---|---|---|-------------|
| Derivat ¹⁾ | 96 | - | 179 | 9 | 188 |
| Totalt | 96 | - | 179 | 9 | 188 |

| SKULDER MSEK | Belopp redovisade i balansräkningen | Bruttobelopp för finansiella skulder som kvittas mot finansiella tillgångar | Varav legalt kvittningsbara belopp redovisat brutto | Relaterade belopp som inte har kvittats i balansräkningen | Nettobelopp |
|---------------|-------------------------------------|---|---|---|-------------|
| Derivat | 89 | - | 89 | 9 | 98 |
| Totalt | 89 | - | 89 | 9 | 98 |

Vad gäller derivat omfattas handeln av ISDA-avtal som bland annat stipulerar kvittning av skuld och fordran vilket både kan ske i löpande verksamhet och vid till exempel avtalsbrott eller förtida uppsägning.

Inom Lantmännen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner. De förmånsbestämda planerna, som redovisas i Lantmännens balansräkning, är såväl fonderade som ofonderade. De mest omfattande förmånsbestämda planerna avser så kallade PRI-pensioner i Sverige. Dessa planer är från december 2011 fonderade, då Lantmännen vid den tidpunkten placerade tillgångar i en pensionsstiftelse för tryggande av dessa förpliktelser. Förpliktelserna är, liksom tidigare, också kreditförsäkrade via PRI Pensionsgaranti, men till en lägre kostnad än tidigare. PRI Pensionsgaranti är ett ömsesidigt försäkringsbolag som garanterar de anställdas framtida pensioner. I och med att tillgångarna finns avskilda i en särskild stiftelse kan förpliktelserna reduceras med marknadsvärdet på tillgångarna i stiftelsen vid redovisning i balansräkningen. Sex av de svenska företagen inom Lantmännen är anslutna till stiftelsen. Det finns ingen skyldighet för företagen att tillskjuta ytterligare medel till stiftelsen. I övrigt finns fonderade pensionsplaner i Norge, där två av bolagen har pensionsförpliktelser tryggade med fonderade medel. Ett av de norska bolagen kommer under 2017 att avveckla den förmånsbestämda planen och övergå till en avgiftsbestämd plan.

Förmånsbestämda förpliktelser och värdet av förvaltningstillgångar i koncernen:

Förmånsbestämda pensionsplaner

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|------------|------------|
| Fonderade planer: | | |
| Förmånsbestämda förpliktelser enligt svenska PRI Pensionsgaranti planer | 2 275 | 2 089 |
| Övriga förmånsbestämda förpliktelser | 135 | 127 |
| Förvaltningstillgångars verkliga värde | -1 942 | -1 921 |
| Summa nettovärde, fonderade planer | 468 | 295 |
| Varav delvis fonderade planer redovisade som skuld | 468 | 309 |
| Varav överskott i fonderade planer redovisad som tillgång | - | 14 |
| Ofonderade planer: | | |
| Övriga ofonderade förpliktelser | 51 | 51 |
| Summa, ofonderade planer | 51 | 51 |
| Avsättning för pensioner, nettovärde | 519 | 346 |

Pensionsplaner fördelat per land

| | 2016 | | | 2015 | | |
|--|---------------|--------------------------|-----------------|---------------|--------------------------|-----------------|
| | Förpliktelser | Förvaltnings- tillgångar | Pensions- skuld | Förpliktelser | Förvaltnings- tillgångar | Pensions- skuld |
| Sverige | 2 280 | -1 829 | 451 | 2 098 | -1 825 | 273 |
| Norge | 135 | -113 | 22 | 127 | -96 | 31 |
| Tyskland | 37 | - | 37 | 34 | - | 34 |
| Nederländerna, Polen, Finland, Frankrike | 9 | - | 9 | 8 | - | 8 |
| Summa | 2 461 | -1 942 | 519 | 2 267 | -1 921 | 346 |

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

| | 2016 | | | 2015 | | |
|--|-------------------------------|--------------------------|------------|-------------------------------|--------------------------|------------|
| | Förmånsbaserade förpliktelser | Förvaltnings- tillgångar | Netto | Förmånsbaserade förpliktelser | Förvaltnings- tillgångar | Netto |
| Ingående balans | 2 267 | 1 921 | 346 | 2 396 | 1 879 | 517 |
| Kostnader avseende tjänstgöring under året | 44 | - | 44 | 55 | - | 55 |
| Räntor redovisade i resultaträkningen | 66 | 58 | 8 | 64 | 52 | 12 |
| Utbetalning av pensionsersättning | -111 | -8 | -103 | -107 | - | -107 |
| Utbetald gottgörelse till arbetsgivare ¹⁾ | - | -89 | 89 | - | -80 | 80 |
| Inbetalning från arbetsgivare ¹⁾ | - | 21 | -21 | - | 9 | -9 |
| Reduceringar och regleringar | -10 | - | -10 | - | - | 0 |
| Avkastning på förvaltningstillgångar utöver redovisad ränta | - | 29 | -29 | - | 70 | -70 |
| Omvärdering av pensionsförpliktelse redovisad i övrigt totalresultat | 191 | - | 191 | -141 | - | -141 |
| Effekter av förvärvade/avyttrade verksamheter | - | - | - | 14 | - | 14 |
| Omräkningsdifferens | 14 | 10 | 4 | -14 | -9 | -5 |
| Utgående balans, pensionsskuld | 2 461 | 1 942 | 519 | 2 267 | 1 921 | 346 |
| Varav fonderade planer | | | 468 | | | 295 |
| Varav ofonderade planer | | | 51 | | | 51 |

¹⁾ Utbetalad gottgörelse från den svenska pensionsstiftelsen har gjorts med 89 MSEK (81) till 3 bolag (3) under 2016. Ett svenskt bolag har under 2016 gjort en inbetalning till pensionsstiftelsen med 10 MSEK (0). 11 MSEK (9) har inbetalats till norska planer.

Pensionskostnad i resultaträkningen

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|------------|------------|
| Förmånsbestämda planer | | |
| Kostnader för pensioner intjänade under året | 44 | 55 |
| Räntekostnad, ränteintäkt netto | 8 | 12 |
| Kostnad avseende tjänstgöring tidigare perioder | 0 | 1 |
| Reduceringar och regleringar | -10 | - |
| Kostnad förmånsbestämda planer | 42 | 68 |
| Kostnad avgiftsbestämda planer | 252 | 249 |
| Total kostnad avs. pensioner i resultaträkningen | 294 | 317 |
| Kostnaden redovisas på följande rader i resultaträkningen | | |
| Personalkostnader | 286 | 305 |
| Finansiella kostnader | 8 | 12 |
| Total kostnad avseende pensioner | 294 | 317 |

Pensionsrelaterade omvärderingar i övrigt totalresultat

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|-------------|------------|
| Förmånsbestämda planer | | |
| Avkastning på förvaltningstillgångar utöver vad som redovisas som ränteintäkt i resultaträkningen | 29 | 70 |
| Erfarenhetsbaserad justering av förpliktelsen | 15 | 16 |
| Effekt av ändrade demografiska antaganden | - | 15 |
| Effekt av ändrade finansiella antaganden | -206 | 110 |
| Summa aktuariella vinster (+), förluster (-) | -162 | 211 |
| Skatt på ovanstående poster | 36 | -46 |
| Totalt redovisat i Övrigt totalresultat | -126 | 165 |

fortsättning not 25

Specifikation av förvaltningstillgångar på verkligt värde och i procent av totala förvaltningstillgångar

| | 2016 MSEK | 2015 MSEK | 2016 % | 2015 % |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Fastigheter | 1 071 | 1 085 | 54 % | 57 % |
| Ränteplasseringar | 267 | 236 | 14 % | 12 % |
| Strukturerade produkter | 30 | 55 | 2 % | 3 % |
| Aktieplaceringar | 391 | 398 | 20 % | 21 % |
| Hedgefonder | 112 | 64 | 6 % | 3 % |
| Kassa, likvida medel | 71 | 83 | 4 % | 4 % |
| Totalt | 1 942 | 1 921 | 100 % | 100 % |

I aktieplaceringar ingår förlagsandelar i Lantmännen ek för med 71 MSEK (72). Övriga innehav under aktieplaceringar avser i huvudsak noterade aktier.

| Aktuariella antaganden ²⁾ | 2016 | 2015 |
|--------------------------------------|-------|-------|
| Diskonteringsränta | 2,5 % | 3,0 % |
| Framtida löneökningar | 3,0 % | 3,0 % |
| Inflation | 1,5 % | 1,5 % |
| Livslängdsantaganden, Sverige | DUS14 | DUS14 |
| Duration | 16 år | 16 år |

²⁾ Vägt genomsnitt, som överensstämmer med svenska antaganden då svenska planer dominerar.

En minskning av diskonteringsräntan med 0,25 procent skulle öka den svenska pensionsförpliktelsen, som utgör 92 procent av totalen, med cirka 90 MSEK medan en ökning av räntan med 0,25 procent skulle minska förpliktelsen med cirka 85 MSEK. En förändring av livslängdsantagandena med 1 år skulle öka

förpliktelsen med cirka 85 MSEK vid ökad livslängd och minska med samma belopp vid kortare livslängd. Ändrade antaganden med 0,25 procent avseende inflationen skulle minska förpliktelsen med cirka 71 MSEK vid lägre inflationsantagande och öka förpliktelsen med cirka 75 MSEK vid högre antagande. Ändrade antaganden med 0,25 procent vad gäller löneökningar skulle öka förpliktelsen med cirka 35 MSEK vid högre antagande och minska med cirka 33 MSEK vid lägre antagande. Den svenska pensionsstiftelsen har under 2016 haft en avkastning på cirka 6 procent och där en förändring med 1 procentenhet skulle öka respektive minska värdet på förvaltningstillgångarna med cirka 20 MSEK.

De svenska fonderade planerna omfattar 15 procent (17) aktiva medlemmar, 36 procent (36) fribrevsinnehavare och 49 procent (47) pensionärer.

Förväntade utbetalningar av pensioner avseende förmånsbestämda pensionsplaner under 2017 uppgår till 97 MSEK (100).

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, 252 MSEK (249), avser 21 MSEK (19) 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 preliminärt till 148 procent (153). 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 | Garantiåtaganden | Försäkringstekniska avsättningar | Strukturåtgärder | Övrigt | Totalt 2016 | Totalt 2015 |
|--|------------------|----------------------------------|------------------|------------|-------------|-------------|
| Ingående balans | 104 | 104 | 91 | 282 | 581 | 651 |
| Avsättningar som gjorts under perioden | 48 | - | 193 | 346 | 587 | 232 |
| Belopp som tagits i anspråk under perioden | -34 | -6 | -30 | -12 | -82 | -220 |
| Återfört under perioden | -31 | - | -24 | -62 | -117 | -67 |
| Omklassificeringar | - | - | -4 | 4 | 0 | -3 |
| Effekter av avyttrade, förvärvade verksamheter | 1 | - | - | - | 1 | -7 |
| Omräkningsdifferenser | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 | -5 |
| Redovisat värde vid periodens utgång | 92 | 98 | 226 | 558 | 974 | 581 |
| Varav kortfristiga avsättningar | 85 | 30 | 189 | 423 | 727 | 354 |
| Varav långfristiga avsättningar | 7 | 68 | 37 | 135 | 247 | 227 |

Av långfristiga avsättningar förväntas 143 MSEK användas 2019 och framåt.

I periodens avsättningar inkluderas öknings av tidigare befintliga avsättningar.

Årets avsättningar för strukturåtgärder omfattar främst åtgärder inom division Livsmedel som till stor del förväntas bli ianspråkstagna under 2017.

Årets avsättningar under rubriken Övrigt utgör med 300 MSEK division Energis avsättning med anledning av EU-kommissionens pågående utredning av Lantmännen Agroetanol.

100 MSEK (105) av avsättningen under rubriken Övrigt avser beräknade kostnader för avveckling av siloanläggningar. Inga nya avsättningar för siloanläggningar har gjorts under 2016.

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

Not 27 Övriga långfristiga skulder

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|-----------|-----------|
| Derivatinstrument, långfristiga rörelserelaterade | - | 14 |
| Övriga långfristiga rörelseskulder | 17 | 20 |
| Långfristiga skulder joint venture/intressebolag | 8 | 5 |
| Summa | 25 | 39 |

Not 28 Leverantörsskulder och andra rörelseskulder

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|--------------|--------------|
| Leverantörsskulder | 4 727 | 4 274 |
| Leverantörsskulder, joint venture/intresseföretag | 18 | 32 |
| Övriga rörelseskulder, intresseföretag | 4 | 2 |
| Övriga kortfristiga skulder | 1 129 | 977 |
| Derivatinstrument | 19 | 34 |
| Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter | 2 302 | 2 289 |
| Summa | 8 199 | 7 608 |

Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| Upplupna personalrelaterade kostnader | 600 | 600 |
| Skuld avseende rabatter, bonus | 207 | 222 |
| Övriga upplupna kostnader | 705 | 868 |
| Förutbetalda intäkter | 790 | 599 |
| Summa | 2 302 | 2 289 |

Not 29 Leasingåtaganden

Koncernen är såväl leasetagare som leasegivare. I denna not redovisas koncernens åtaganden som leasetagare. Koncernen som leasegivare redovisas i ► not 30 Kundfinansiering. Inom koncernen finns såväl operationella som finansiella leasingåtaganden.

Operationell leasing

Redovisade kostnader för operationella leasingavtal

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---------------------|------------|------------|
| Minimileaseavgifter | 533 | 416 |
| Variabla avgifter | 8 | 4 |
| Summa | 541 | 420 |

Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningsbara operationella leasar.

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

| MSEK | 2016 | 2015 |
|-----------------------|--------------|--------------|
| Inom ett år | 178 | 146 |
| Mellan ett och fem år | 626 | 551 |
| Senare än fem år | 403 | 410 |
| Summa | 1 207 | 1 107 |

Företag inom Lantmännen är hyresgäster i fastigheter som ägs av Lantmännens pensionsstiftelse. Årshyran för dessa uppgick till 67 MSEK (67) under 2016, och förväntas uppgå till 67 MSEK under 2017. 27 procent av hyreskontrakten löper till och med 2020/2022 och 73 procent till och med 2025 och beräknade hyror för dessa kontrakt ingår i redovisade minimileaseavgifter ovan.

Finansiell leasing

Skulder avseende finansiella leasingavtal redovisas som räntebärande skulder i koncernens balansräkning. Amortering som förfaller inom ett år redovisas som kortfristig finansiell skuld och amortering senare än inom ett år som långfristig finansiell skuld.

Redovisade kostnader och amortering för finansiella leasingavtal

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|-----------|-----------|
| Minimileaseavgifter | | |
| - redovisade som ränta | 13 | 3 |
| - redovisade som amortering | 10 | 7 |
| Variabla avgifter | 0 | 0 |
| Summa betalat för finansiella leasar | 23 | 10 |

Redovisat värde per balansdagen avseende de leasade tillgångarnas värde framgår av ► not 13, Materiella anläggningstillgångar.

Framtida minimileaseavgifter fördelade på amortering och ränta samt förfallotid framgår nedan:

| Förfallotid | 2016 | | | 2015 | | |
|-----------------------|------------|------------|--------------|------------|-----------|--------------|
| | Amortering | Ränta | Total avgift | Amortering | Ränta | Total avgift |
| Inom ett år | 9 | 13 | 22 | 12 | 5 | 17 |
| Mellan ett och fem år | 31 | 47 | 78 | 51 | 14 | 65 |
| Senare än fem år | 103 | 132 | 235 | 40 | 3 | 43 |
| Summa | 143 | 192 | 335 | 103 | 22 | 125 |

Not 30 Kundfinansiering

Kundfinansiering avser bland annat finansiering av Lantmännens försäljning till slutkund av lantbruks- och entreprenadmaskiner. Kundfinansiering via leasingavtal förekommer främst inom koncernens internationella maskinverksamhet.

Som kundfinansiering redovisas även fastighetsverksamhetens uthyrning till externa kunder avseende lokaler.

Kundfinansiering via finansiell leasing förekommer i ytterst begränsad omfattning, med utestående fordringar väl under 1 MSEK båda åren.

Operationella leasingavtal

För utrustning och lokaler som hyrs ut till kunder och hyresgäster enligt operationella leasingavtal förfaller de framtida betalningarna för icke uppsägningsbara leasingavtal enligt nedan:

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

| MSEK | 2016 | 2015 |
|-----------------------|------------|------------|
| Inom ett år | 150 | 126 |
| Mellan ett och fem år | 318 | 236 |
| Senare än fem år | 270 | 131 |
| Summa | 738 | 493 |

Av totala minimileaseavgifterna avser 715 MSEK (460) lokaler och 23 MSEK (33) maskiner.

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 | 2016 | 2015 |
|---|------|------|
| Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, % | 15 | 13 |
| Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, % | 11 | 10 |
| Köp av varor och tjänster från joint ventures och intresseföretag, MSEK | 564 | 267 |
| Försäljning av varor och tjänster till joint ventures och intresseföretag, MSEK | 326 | 298 |
| Överföring av kapital från pensionsstiftelsen till Lantmännen, gottgörelse MSEK | 89 | 81 |
| Erlagda hyror till pensionsstiftelsen, MSEK | 67 | 67 |
| Försäljning av varor och tjänster till pensionsstiftelsen, MSEK | 11 | 8 |
| Förvärv av fastigheter från pensionsstiftelsen, MSEK | - | 82 |
| Avyttring av fastigheter till pensionsstiftelsen, MSEK | - | 94 |

Not 32 Statliga stöd

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|-----------|-----------|
| Erhållna bidrag som redovisats som intäkt | 13 | 10 |
| Erhållna bidrag som reducerat kostnader | 5 | 23 |
| Summa | 18 | 33 |

Under 2016 och 2015 har inga bidrag erhållits som reducerat värdet på anläggningstillgångar eller som redovisats som förutbetalad intäkt per bokslutsdagen.

Not 33 Förvär och avyttringar

Förvär 2016

Under 2016 har följande förvär gjorts avseende dotterföretag.

| Företag | Verksamhet | Förvärvs-tidpunkt | Förvärvs-pris, MSEK | Förvärvs-relaterade kostnader, MSEK | Goodwill, MSEK | Övriga immateriella tillgångar, MSEK | Materiella anläggnings-tillgångar, MSEK | Årsom-sättning, MSEK | Antal anställda | För-värvad andel | Innehav efter förvär |
|---------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------------------------|---|----------------------|-----------------|------------------|----------------------|
| Frozen Bakery Products SA | Bageri | Sep-16 | 182 | 1 | 36 | 100 | 177 | 80 | 80 | 100% | 100% |
| Dataväxt AB | Digitala tjänster | Okt-16 | 71 | 1 | 62 | 75 | 4 | 65 | 25 | 50% | 50% |
| Maskin Sydost AB | Maskinför-säljning | Jan-16 | 25 | 0 | 0 | 32 | 2 | 160 | 40 | 100% | 100% |
| Övriga mindre förvär | | | 6 | - | - | - | - | - | - | - | - |

Lantmännen Unibake har förvärvat det rumänska hamburgerbrödsföretaget Frozen Bakery Products med bageri i Bukarest, Rumänien. Förvärvet är en del i Lantmännen Unibakes strategi att etablera sig på nya marknader.

Lantmännen har förvärvat 50,1 procent av teknik och tjänsteföretaget Dataväxt för att tillsammans driva digital utveckling inom lantbruket. Dataväxt är en ledande aktör inom digitala växtodlingstjänster. Tillsammans kommer Dataväxt och Lantmännen att utveckla nya tjänster som ger Sveriges lantbrukare nya möjligheter

för produktion och uppföljning. Innehav utan bestämmande inflytande på 49,9 procent har värderats till 60 MSEK där värderingsgrunden full goodwill tillämpats.

Kalmar Lantmäns maskinverksamhet förvärvades i januari via bolaget Maskin Sydost AB för att stärka Lantmännens position i Kalmarregionen.

För förvär gjorda under 2016 är förvärvsbalanserna preliminära. Företagen konsolideras som dotterföretag enligt förvärvsmetoden.

Förvär 2015

Under 2015 har följande förvär gjorts avseende dotterföretag.

| Företag | Verksamhet | Förvärvs-tidpunkt | Förvärvs-pris, MSEK | Förvärvs-relaterade kostnader, MSEK | Goodwill, MSEK | Övriga immateriella tillgångar, MSEK | Materiella anläggnings-tillgångar, MSEK | Årsom-sättning, MSEK | Antal anställda | För-värvad andel | Innehav efter förvär |
|----------------------|------------|-------------------|---------------------|-------------------------------------|----------------|--------------------------------------|---|----------------------|-----------------|------------------|----------------------|
| Vaasan ¹⁾ | Bageri | Jun-15 | 4 459 | 43 | 1 677 | 2 155 | 813 | 3 254 | 2 472 | 100 % | 100 % |
| Crop Tailor AB | Bioteknik | Maj-15 | 15 | - | 15 | 2 | 0 | 0 | 1 | 53 % | 68 % |
| Övriga mindre förvär | | | 2 | - | - | - | 20 | 3 | - | 100 % | 100 % |

¹⁾ Förvärvet gjordes genom att Lantmännen löste lån till säljare. Förvärvsrelaterade transaktionskostnader uppgick till cirka 43 MSEK.

Sådana transaktionskostnader redovisas i koncernen som en rörelsekostnad.

Vaasan koncernen har förvärvats genom köp av det Luxemburgbaserade företaget, Pane Lux 1 Sarl, som tidigare ägdes av investmentbolaget Lion Capital. Pane Lux 1 äger indirekt 100 procent i Vaasan koncernen. Förvärvet av Vaasan är ett led i Lantmännens strategi att satsa på värdeskapande verksamhet inom spannmålskedjan i Östersjöregionen. Vaasan bedriver bageriverksamhet inom områdena bake off, hårt bröd (crisp) och färsbröd. Vaasan ingår i division Livsmedel, där crispverksamheten tillhör affärsområde Lantmännen Cerealia och övrig verksamhet Lantmännen Unibake. Lantmännens och Vaasans verksamheter kompletterar varandra väl och Lantmännen ser en stor potential att genom förvärvet skapa ett

ännu mer konkurrenskraftigt livsmedelsföretag med förutsättningar för utökade marknadspositioner i framförallt Östersjöområdet. Verkliga värden på förvärvade tillgångar och skulder har fastställts preliminärt och utgörs av varumärken, kundrelationer, maskiner och anläggningar, fastigheter samt goodwill.

Crop Tailor är ett svenskt bioteknikföretag som utvecklat en teknik för att snabbt och med hög precision förädla havre. Förvärvet är ett led i Lantmännens strategiska satsning på havre. Innehav utan bestämmande inflytande på 36 procent har värderats till 5 MSEK där värderingsgrunden full goodwill tillämpats.

fortsättning not 33

Förvärvsbalans

MSEK

| <i>Förvärvspris</i> | 2016 ¹⁾ | 2015 ²⁾ |
|--|--------------------|--------------------|
| Kontant betalning/Lösen av lån | 278 | 4 459 |
| <i>Förvärvade tillgångar och skulder till verkligt värde</i> | | |
| Materiella anläggningstillgångar | 183 | 813 |
| Immateriella tillgångar | 207 | 2 155 |
| Varulager | 46 | 159 |
| Kundfordringar | 18 | 363 |
| Övriga omsättnings- och anläggningstillgångar | 0 | 82 |
| Leverantörsskulder | -1 | -271 |
| Övriga skulder | -93 | -766 |
| Förvärvade nettotillgångar, totalt | 360 | 2 535 |
| Likvida medel | 16 | 247 |
| Lån | -126 | - |
| Förvärvad nettolåneskuld | -110 | 247 |
| Minoritetsintresse | -70 | - |
| Goodwill | 98 | 1 677 |
| Summa | 278 | 4 459 |
| Förvärvsrelaterade kostnader, redovisade som Övriga rörelsekostnader | 2 | 43 |

I ovanstående värden inkluderas de justeringar av bokförda värden i bolagen som gjordes till verkliga värden på identifierbara tillgångar och skulder i samband med upprättande av förvärvsbalanserna. Dessa justeringar framgår nedan:

| | | |
|----------------------------------|-----|-------|
| Materiella anläggningstillgångar | 0 | 145 |
| Immateriella tillgångar | 305 | 2 137 |
| Uppskjutna skatteskulder | -39 | -266 |

¹⁾ Inkluderar förvärv av bolagen Frozen Bakery Products, Dataväxt och Maskin Sydost.

²⁾ Inkluderar förvärvet av Vaasan.

Förvärvade bolags påverkan på koncernens resultaträkning

| | 2016 ¹⁾ | 2015 ²⁾ |
|---|--------------------|--------------------|
| Nettomättning | 28 | 1 913 |
| Rörelseresultat från bolagen | 1 | 112 |
| Rörelseresultat från förvärvsjusteringar, exklusive förvärvskostnader | -10 | -44 |
| Rörelseresultat totalt | -9 | 68 |

Omsättning och resultat

som om förvärvet gjorts vid årets början

| | 2016 ¹⁾ | 2015 ²⁾ |
|---|--------------------|--------------------|
| Nettomättning | 300 | 3 254 |
| Rörelseresultat från bolagen | 23 | 154 |
| Rörelseresultat från förvärvsjusteringar, exklusive förvärvskostnader | -20 | -74 |
| Rörelseresultat totalt | 3 | 80 |

Förvärvens påverkan på koncernens likvida medel

| | 2016 ¹⁾ | 2015 ²⁾ |
|--|--------------------|--------------------|
| Erlagd köpeskilling för årets förvärv/lösen av lån | 278 | 4 459 |
| Övertagande av lån | 126 | - |
| Likvida medel i förvärvade bolag | -16 | -247 |
| Summa | 388 | 4 212 |

För information om verkligt värde på nettotillgångar i förvärvade verksamheter, se även not 35:2 till kassaflödesanalysen.

Avyttringar 2016

Under året har endast mindre avyttringar gjorts avseende dotterföretag.

Avyttringar 2015

Under året har följande avyttringar gjorts avseende dotterföretag.

| Företag | Verksamhet | Försäljnings-tidpunkt | Konsoliderad omsättning 2015, MSEK | Konsoliderad omsättning 2014, MSEK | Medeltal anställda 2015 | Medeltal anställda 2014 | Avyttrad andel | Innehav efter avyttring |
|---------------------|------------|-----------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------|-------------------------|
| Lantmännen Doggy AB | Djurfoder | Jul-15 | 231 | 534 | 80 | 174 | 100 % | 0 % |

Lantmännen Doggy AB med dotterbolaget Bozita GmbH avyttrades 1 juli 2015. Försäljningen gav en realisationsvinst på 110 MSEK och en minskning av nettolåneskulden med 24 MSEK. Den erhållna försäljningslikviden uppgick till 203 MSEK. I samband med avyttringen av Doggy avyttrades även de industrifastigheter i Vårgårda där Doggys verksamhet bedrivs, genom avyttring av Fastighets AB Slätpricken. Avyttringen gav en realisationsvinst på 17 MSEK och köpeskilling uppgick till 18 MSEK.

De avyttringar som gjorts under 2015 har inte bedömts vara verksamheter av väsentligt värde och har därför inte klassificerats eller redovisats som avvecklade verksamheter.

För information om verkligt värde på nettotillgångar i avyttrade verksamheter, se not 35:3 till kassaflödesanalysen.

Not 34 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Ställda säkerheter

| MSEK | För egna finansiella skulder | Övriga åtaganden | Totalt ställda säkerheter | |
|------------------------|------------------------------|------------------|---------------------------|--------------|
| | | | 2016 | 2015 |
| Fastighetsinteckningar | 1 451 | - | 1 451 | 976 |
| Bankräkningar | - | 22 | 22 | 20 |
| Övrigt | - | 37 | 37 | 27 |
| Summa | 1 451 | 59 | 1 510 | 1 023 |

För moderföretags skulder har fastighetsinteckningar motsvande 1 451 MSEK (976) lämnats, varav 543 MSEK (517) avser fastigheter som ägs av dotterföretag.

Eventalförpliktelser

| MSEK | 2016 | 2015 |
|-----------------------------|------------|------------|
| Borgensförbindelser för | | |
| - joint ventures | 222 | 221 |
| - övriga | - | 28 |
| Övriga eventalförpliktelser | 94 | 114 |
| Summa | 316 | 363 |

Den under 2009 avyttrade svenska färskbrödsverksamheten bedriver en del av sin verksamhet i en leasad fastighet i Umeå. Lantmännen ek för är, tillsammans med det sålda bolaget, avtalspart i denna lease. Ambitionen från köparens sida är att fortsätta bedriva verksamhet i fastigheten. Alla leasingavgifter betalas direkt av det sålda bolaget. Lantmännen subventionerar leasingavgiften, som en del i försäljningsavtalet. En avsättning för denna subvention är upptagen i koncernens och Lantmännen ek förs balansräkningar. Lantmännen bedömer inte att det finns någon ytterligare risk att Lantmännen kan komma att krävas på leasingavgifter för fastigheten. Någon ytterligare avsättning eller eventalförpliktelse har därför inte redovisats.

Not 35 Noter till kassaflödesanalysen

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|-------------|--------------|
| 1) Betalda räntor och erhållen utdelning | | |
| Erhållen utdelning | 13 | 15 |
| Erhållen ränta | 104 | 103 |
| Betald ränta | -334 | -245 |
| Realiserade valutaresultat | -13 | 61 |
| Övriga finansiella betalningar | 25 | -10 |
| Summa | -205 | -76 |
| 2) Förfärd av verksamheter | | |
| <i>Förfärdade tillgångar och skulder</i> | | |
| Materiella anläggningstillgångar | 183 | 837 |
| Immateriella anläggningstillgångar | 312 | 3 857 |
| Varulager | 59 | 162 |
| Rörelsefordringar | 54 | 447 |
| Likvida medel | 16 | 247 |
| | 624 | 5 550 |
| Finansiella skulder | 157 | 4 459 |
| Uppskjutna skatteskulder | 43 | 289 |
| Rörelseskulder | 76 | 779 |
| | 276 | 5 527 |
| Förfärdade nettotillgångar | 348 | 23 |
| Lösen av av lån i förvärdade bolag | 126 | 4 459 |
| Köpta intresseföretagsandelar* | 15 | 144 |
| Minoritetens andel i förvärdade bolag | -70 | - |
| Utköp av innehav utan bestämmande inflytande | 1 | 2 |
| Utbetald köpeskilling | 420 | 4 628 |
| Likvida medel i förvärdade verksamheter | -16 | -247 |
| Påverkan på likvida medel | 404 | 4 381 |

Ytterligare information om förvärdade verksamheter återfinns i ► not 33.

* Inklusive aktieägartillskott

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|--------------|--------------|
| 3) Avyttring av verksamheter | | |
| <i>Avytttrade tillgångar och skulder</i> | | |
| Materiella anläggningstillgångar | - | 66 |
| Immateriella anläggningstillgångar | - | 15 |
| Varulager | - | 78 |
| Rörelsefordringar | 47 | 51 |
| Likvida medel | - | 8 |
| | 47 | 218 |
| Lån | - | 32 |
| Rörelseskulder | - | 93 |
| Realisationsresultat | - | -110 |
| | - | 15 |
| Erhållen köpeskilling | 47 | 203 |
| Lösen av lån i avyttrade verksamheter | - | 32 |
| Likvida medel i avyttrade verksamheter | - | -8 |
| Påverkan på likvida medel | 47 | 227 |
| Ytterligare information om avyttrade verksamheter återfinns i ► not 33 | | |
| 4) Investeringar | | |
| Under året har investering i materiella anläggningstillgångar via finansiella leasingavtal uppgått till 265 MSEK (236) i koncernen. | | |
| 5) Förändring av låneskulder | | |
| Upptagna lån | 1 145 | 1 930 |
| Amortering av lån | -1 202 | -736 |
| Summa | -57 | 1 194 |
| 6) Likvida medel | | |
| Kassa och bank | 1 773 | 990 |
| Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader | - | 262 |
| Summa | 1 773 | 1 252 |

Koncernens totala betalningsberedskap, definierad som kassa, bank och beviljade krediter som enligt bestämmelser i gällande låneavtal kan nyttjas, uppgick vid årets slut till 3 969 MSEK (4 064).

Noter till moderföretaget

Not 36 Intäkternas fördelning

| MSEK | 2016 | 2015 |
|----------------------------------|---------------|---------------|
| Nettoomsättning | | |
| Varuförsäljning | 10 604 | 10 841 |
| Tjänsteuppdrag | 311 | 284 |
| Licensintäkter, utsäde och fröer | 87 | 83 |
| Uthyrningsverksamhet | 66 | 59 |
| Summa | 11 068 | 11 267 |
| Övriga rörelseintäkter | | |
| Tjänster | 126 | 112 |
| Realisationsvinster | 76 | 5 |
| Statliga stöd | 2 | 1 |
| Övriga licensintäkter | 76 | 56 |
| Övrigt ¹⁾ | 18 | 24 |
| Summa | 298 | 198 |

¹⁾ I posten Övrigt för 2015 ingår en försäkringsersättning på 4 MSEK.

Av moderföretagets totala nettoomsättning avser cirka 20 procent (24) kunder utanför Sverige.

Not 37 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--------------------------|----------|----------|
| Ernst & Young | | |
| Revisionsuppdrag | 5 | 4 |
| Skatterådgivning | 2 | 1 |
| Övriga tjänster | 1 | 1 |
| Summa | 8 | 6 |
| Förtroendevalda | | |
| Revisionsuppdrag | 1 | 1 |

Not 38 Rörelseresultatet

Transaktioner med närstående

I moderföretagets rörelseresultat ingår transaktioner med närstående enligt nedan. Transaktioner med medlemmar i enlighet med föreningens ändamål betraktas i detta sammanhang inte som transaktion med närstående. Löner och liknande till ledande befattningshavare redovisas i not 6. Utdelning från dotterföretag och intresseföretag framgår av not 39.

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|------|------|
| Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, % | 4 | 4 |
| Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, % | 21 | 18 |
| Köp av varor och tjänster från joint venture/intresseföretag, MSEK | 564 | 266 |
| Försäljning av varor och tjänster till joint venture/intresseföretag, MSEK | 216 | 187 |
| Erhållen gottgörelse från pensionsstiftelsen Grodden | 63 | 55 |

Leasingåtaganden

I rörelsens kostnader ingår kostnader för operationella leasingavtal med 9 MSEK (11). Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningbara operationella leasar.

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

| MSEK | 2016 | 2015 |
|-----------------------|------------|-----------|
| Inom ett år | 32 | 9 |
| Mellan ett och fem år | 105 | 12 |
| Senare än fem år | 14 | 3 |
| Summa | 151 | 24 |

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

Resultat från andelar i koncernföretag

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|------------|------------|
| Utdelning | 679 | 895 |
| Realisationsvinst vid avyttring av andelar | - | 46 |
| Nedskrivningar | 0 | -7 |
| Summa | 679 | 934 |

Utdelning på 676 MSEK har erhållits från Unibake Holding A/S och 3 MSEK från Gyllebo Gödning AB. I föregående års resultat ingår utdelning på 693 MSEK från Lantmännen Animalieinvest AB (fd Kycklinginvest AB) och 200 MSEK från Lantmännen SW Seed AB samt realisationsvinst på 45 MSEK vid försäljningen av Lantmännen Doggy AB.

Resultat från andelar i joint venture/intresseföretag

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--------------|-----------|-----------|
| Utdelning | 32 | 17 |
| Summa | 32 | 17 |

Utdelning på 7 MSEK har erhållits från Viking Malt Oy och på 25 MSEK från Scandbio AB (fd Agroenergi Neova Pellets AB). I föregående års resultat ingår utdelning på 17 MSEK från Viking Malt Oy.

Not 40 Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|-----------|------------|
| Utdelning | 3 | 5 |
| Realisationsresultat vid avyttring av andelar | 26 | -94 |
| Nedskrivningar | - | -1 |
| Summa | 29 | -90 |

Realisationsresultatet avser en tilläggsköpskilling från försäljningen av Granngården som gjordes 2008. Realisationsförlusten 2015 avser Lion/Visor Cayman 1 som avvecklades till följd av Lantmännens förvärv av Vaasan.

Not 41 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|------------|-----------|
| Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet | -25 | -7 |
| <i>Valutakursdifferenser på finansiella poster;</i> | | |
| Valutakursdifferenser på finansiella poster, externa | -582 | 265 |
| Valutakursdifferenser på finansiella poster, interna | 543 | -212 |
| Summa | -39 | 53 |

Not 42 Skatter

Skatt på årets resultat

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|-----------|-------------|
| Aktuell skattekostnad (-) / skatteintäkt (+) | | |
| Periodens skattekostnad/intäkt | - | - |
| Summa aktuell skatt | 0 | 0 |
| Uppskjuten skattekostnad (-) / skatteintäkt (+) | | |
| Uppskjuten skatt avseende förändring i temporära skillnader | 2 | -1 |
| Uppskjuten skatteintäkt i under året aktiverat underskottsavdrag | 15 | - |
| Uppskjuten skattekostnad till följd av utnyttjande av tidigare aktiverat underskottsavdrag | - | -121 |
| Summa uppskjuten skatt | 17 | -122 |
| Summa redovisad skattekostnad | 17 | -122 |

| Avstämning av effektiv skatt | 2016 | | 2015 | |
|--|-------------|-----------|------------|-------------|
| | Procent | MSEK | Procent | MSEK |
| Resultat före skatt | | 890 | | 1 517 |
| Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats | 22,0 % | -196 | 22,0 % | -334 |
| Ej avdragsgilla kostnader | 1 % | -3 | 0 % | -4 |
| Nedskrivning av aktier | 0 % | 0 | 0 % | -1 |
| Skattefria realisationsresultat | -1 % | 6 | 1 % | -11 |
| Skattefri utdelning | -17 % | 157 | -13 % | 201 |
| Andra ej skattepliktiga intäkter | 0 % | 1 | 0 % | 1 |
| Nedskrivning av tidigare aktiverat underskottsavdrag | 0 % | - | 0 % | 2 |
| Skattemässigt avdragsgill insatsutdelning | -4 % | 32 | -3 % | 36 |
| Effekt av särskilda skatteregler för ekonomiska föreningar | -1 % | 6 | 0 % | - |
| Effekt av temporära skillnader på vilka uppskjuten skatt ej redovisats | -2 % | 14 | 0 % | - |
| Övrigt | 0 % | - | 1 % | -12 |
| Redovisad effektiv skatt | -2 % | 17 | 8 % | -122 |

Uppskjuten skattefordran/skatteskuld

| MSEK | 2016 | | | 2015 | | |
|--|--------------------------|------------------------|------------|--------------------------|------------------------|------------|
| | Uppskjuten skattefordran | Uppskjuten skatteskuld | Netto | Uppskjuten skattefordran | Uppskjuten skatteskuld | Netto |
| Byggnader och mark | - | 4 | -4 | - | 4 | -4 |
| Övriga avsättningar | 14 | - | 14 | 13 | - | 13 |
| Underskottsavdrag | 186 | - | 186 | 170 | - | 170 |
| Summa | 200 | 4 | 196 | 183 | 4 | 179 |
| Kvittning av fordringar/skulder | -4 | -4 | 0 | -4 | -4 | 0 |
| Summa, netto uppskjuten skattefordran | 196 | 0 | 196 | 179 | 0 | 179 |

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

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

| MSEK | 2016 | | | 2015 | | |
|---------------------|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| | Belopp vid årets ingång | Redovisat över resultat-räkningen | Belopp vid årets utgång | Belopp vid årets ingång | Redovisat över resultat-räkningen | Belopp vid årets utgång |
| Byggnader och mark | -4 | - | -4 | -2 | -2 | -4 |
| Övriga avsättningar | 13 | 1 | 14 | 12 | 1 | 13 |
| Underskottsavdrag | 170 | 16 | 186 | 291 | -121 | 170 |
| Summa | 179 | 17 | 196 | 301 | -122 | 179 |

Underskottsavdrag

Vid utgången av året fanns underskottsavdrag på 844 MSEK (774), som i sin helhet beaktats vid beräkning av uppskjuten skattefordran.

Not 43 Immateriella anläggningstillgångar

| MSEK | Patent, licenser och varumärken | | Balanserade utvecklingskostnader | | Summa immateriella anläggningstillgångar | |
|---------------------------------|---------------------------------|------------|----------------------------------|-----------|--|------------|
| | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 |
| Ackumulerade anskaffningsvärden | 546 | 546 | 291 | 235 | 837 | 781 |
| Ackumulerade avskrivningar | -187 | -160 | -125 | -102 | -312 | -262 |
| Ackumulerade nedskrivningar | - | - | -44 | -41 | -44 | -41 |
| Bokfört värde | 359 | 386 | 122 | 92 | 481 | 478 |
| Bokfört värde vid årets början | 386 | 99 | 92 | 86 | 478 | 185 |
| Investeringar | - | 300 | 56 | 11 | 56 | 311 |
| Årets avskrivning enligt plan | -27 | -13 | -23 | -19 | -50 | -32 |
| Årets nedskrivningar | - | - | -3 | - | -3 | 0 |
| Omklassificering | - | - | - | 14 | - | 14 |
| Bokfört värde | 359 | 386 | 122 | 92 | 481 | 478 |

Varumärket Schulstad ägs av Lantmännen ek för. Under 2015 förvärvade Lantmännen ek för varumärket Korvbrödsbagarn från Lantmännen Unibake Sweden AB. Båda dessa varumärken är av strategisk betydelse och skrivs av på 20 år i moderföretaget. I koncernen klassificeras de som en tillgång med obestämbart nyttjandeperiod, och skrivs således inte av koncernmässigt.

Not 44 Materiella anläggningstillgångar

| MSEK | Mark ¹⁾ | | Byggnader | | Summa byggnader och mark | |
|---------------------------------|--------------------|-----------|------------|------------|--------------------------|------------|
| | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 |
| Ackumulerade anskaffningsvärden | 127 | 130 | 701 | 733 | 828 | 863 |
| Ackumulerade avskrivningar | -53 | -52 | -497 | -529 | -550 | -581 |
| Ackumulerade nedskrivningar | - | - | -23 | -24 | -23 | -24 |
| Bokfört värde | 74 | 78 | 181 | 180 | 255 | 258 |
| Bokfört värde vid årets början | 78 | 78 | 180 | 173 | 258 | 251 |
| Försäljningar och utrangeringar | -4 | -2 | -3 | - | -7 | -2 |
| Årets avskrivning enligt plan | -1 | -1 | -10 | -9 | -11 | -10 |
| Omklassificeringar | 1 | 3 | 14 | 16 | 15 | 19 |
| Bokfört värde | 74 | 78 | 181 | 180 | 255 | 258 |

¹⁾ Inklusivt markanläggningar.

| MSEK | Maskiner och andra tekniska anläggningar | | Inventarier, verktyg och installationer | | Pågående nyanläggningar | | Summa övriga anläggningstillgångar | |
|---------------------------------|--|------------|---|-----------|-------------------------|-----------|------------------------------------|------------|
| | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 |
| Ackumulerade anskaffningsvärden | 3 020 | 3 050 | 505 | 513 | 47 | 63 | 552 | 576 |
| Ackumulerade avskrivningar | -2 464 | -2 465 | -446 | -456 | - | - | -446 | -456 |
| Ackumulerade nedskrivningar | -136 | -131 | -20 | -19 | - | - | -20 | -19 |
| Bokfört värde | 420 | 454 | 39 | 38 | 47 | 63 | 86 | 101 |
| Bokfört värde vid årets början | 454 | 490 | 38 | 52 | 63 | 72 | 101 | 124 |
| Investeringar | - | - | - | - | 90 | 104 | 90 | 104 |
| Försäljningar och utrangeringar | -13 | -11 | -2 | -10 | - | - | -2 | -10 |
| Årets avskrivning enligt plan | -93 | -91 | -7 | -11 | - | - | -7 | -11 |
| Årets nedskrivningar | -6 | -8 | - | - | - | - | - | - |
| Omklassificeringar | 78 | 74 | 10 | 7 | -106 | -113 | -96 | -106 |
| Bokfört värde | 420 | 454 | 39 | 38 | 47 | 63 | 86 | 101 |

Not 45 Förvaltningsfastigheter

| MSEK | Mark ¹⁾ | | Byggnader | | Summa förvaltningsfastigheter | |
|---------------------------------|--------------------|----------|-----------|-----------|-------------------------------|-----------|
| | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 | 2016 | 2015 |
| Akkumulerade anskaffningsvärden | 14 | 17 | 195 | 195 | 209 | 212 |
| Akkumulerade avskrivningar | -8 | -10 | -150 | -151 | -158 | -161 |
| Akkumulerade nedskrivningar | - | - | -2 | -1 | -2 | -1 |
| Bokfört värde | 6 | 7 | 43 | 43 | 49 | 50 |
| Bokfört värde vid årets början | 7 | 7 | 43 | 45 | 50 | 52 |
| Försäljningar och utrangeringar | -1 | - | -2 | - | -3 | - |
| Årets avskrivning enligt plan | - | - | -1 | -1 | -1 | -1 |
| Omklassificeringar | - | - | 3 | -1 | 3 | -1 |
| Bokfört värde | 6 | 7 | 43 | 43 | 49 | 50 |

¹⁾ Inklusive markanläggningar

Fastigheter där mindre än 10 procent av lokalytan utnyttjas för moderföretagets egen verksamhet klassificeras som förvaltningsfastigheter.

Verkligt värde och dess förändring

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--------------------------------------|------------|------------|
| Verkligt värde vid årets början | 201 | 200 |
| Investeringar i fastigheterna | 8 | 4 |
| Avyttringar | -13 | -1 |
| Värdeförändringar | 7 | 3 |
| Omklassificeringar | -2 | -5 |
| Verkligt värde vid årets slut | 201 | 201 |

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 | 2016 | 2015 |
|---|-----------|-----------|
| Hyresintäkter | 22 | 23 |
| Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll | | |
| - Fastigheter som genererar hyror | -6 | -9 |
| Driftsnetto | 16 | 14 |

Förvaltningsfastigheter med ett bokfört värde på 10 MSEK är pantsatta som säkerhet för moderföretagets upplåning. Beräknat verkligt värde uppgår till 27 MSEK.

Not 46 Andelar i koncernföretag

| MSEK | 2016 | 2015 |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| Akkumulerade anskaffningsvärden | 9 596 | 8 265 |
| Akkumulerade uppskrivningar | 200 | 200 |
| Akkumulerade nedskrivningar | -904 | -904 |
| Bokfört värde | 8 892 | 7 561 |
| Bokfört värde vid periodens början | 7 561 | 6 843 |
| Förvärv/Aktieägartillskott | 1 426 | 882 |
| Årets nedskrivningar | 0 | -7 |
| Avyttringar | -48 | -157 |
| Omklassificering | -47 | 0 |
| Bokfört värde | 8 892 | 7 561 |

Under året förvärvades Lantmännen Cerealia Oy för 1 258 MSEK och i Dataväxt AB för 72 MSEK. Aktieägartillskott har lämnats med 85 MSEK i Lantmännen Dansk Landbrugs Grovareselskab International AB (LDI) och med 10 MSEK till Lantmännen Fastigheter AB.

Årets avyttringar avsåg huvudsakligen försäljning av Lantmännen Dansk Landbrugs Grovareselskab International AB (LDI) med 48 MSEK. I samband med försäljningen omklassificerades detta bolag till intresseföretag.

fortsättning not 46

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i koncernföretag 2016-12-31

Sammanställningen omfattar direktägda dotterföretag samt indirekt ägda företag med omsättning överstigande 200 MSEK.

| Bolagsnamn | Organisationsnummer | Säte | Antal andelar | Andel i % | Redovisat värde MSEK |
|---|---------------------|---------------|---------------|-----------|----------------------|
| Aktier och andelar i svenska dotterföretag | | | | | |
| Lantmännen Agroetanol AB | 556028-0611 | Norrköping | 50 000 | 100,0 | 234 |
| Lantmännen Agrovärme AB | 556229-5666 | Enköping | 10 000 | 100,0 | 1 |
| Lantmännen Animalieinvest AB | 556951-0687 | Stockholm | 160 529 | 100,0 | 406 |
| Lantmännen AS-Faktor AB | 556530-9720 | Enköping | 100 | 100,0 | 0 |
| Lantmännen Aspen AB | 556329-9519 | Göteborg | 3 850 | 100,0 | 180 |
| Lantmännen BioAgri AB | 556056-1283 | Enköping | 20 000 | 100,0 | 3 |
| Lantmännen Bränsleteknik AB | 556301-2771 | Örebro | 50 000 | 100,0 | 31 |
| Lantmännen Cerealia AB | 556017-2222 | Malmö | 200 000 | 100,0 | 662 |
| Lantmännen Cerealia A/S | 69120717 | Vejle | | 100,0 | |
| Lantmännen Energi AB | 556118-3954 | Stockholm | 400 | 100,0 | 39 |
| Lantmännen Fastigheter AB | 556017-8443 | Stockholm | 3 000 | 100,0 | 28 |
| Lantmännen Finans AB | 556664-8118 | Stockholm | 2 000 000 | 100,0 | 250 |
| Lantmännen Innovation AB | 556043-7088 | Järna | 1 000 | 100,0 | 0 |
| Lantmännen Invest AB | 556003-3192 | Stockholm | 440 000 | 100,0 | 61 |
| Lantmännen Krafft AB | 556156-4039 | Falkenberg | 5 000 | 100,0 | 1 |
| Lantmännen Maskin AB | 556005-7639 | Malmö | 10 000 | 100,0 | 10 |
| Lantmännen Reppe AB | 556000-1538 | Växjö | 25 000 | 100,0 | 28 |
| Lantmännen Service AB | 556831-3695 | Stockholm | 500 | 100,0 | 0 |
| Lantmännen Solanum AB | 556066-1687 | Kävlinge | 1 000 | 100,0 | 0 |
| Lantmännen SW Seed AB | 556001-5272 | Svalöv | 298 667 | 100,0 | 160 |
| Swecon Baumaschinen GmbH | HR B1403 | Düsseldorf | | 100,0 | |
| Lantmännen Swedish Oats AB | 556813-6773 | Stockholm | 50 000 | 100,0 | 0 |
| Lantmännen Unibake Holding AB | 556992-5752 | Stockholm | 1 000 | 100,0 | 811 |
| Vaasan Oy | 2122575-1 | Helsingfors | 2 500 | 100,0 | |
| AS Leibur | 10224864 | Tallin | 740 | 100,0 | |
| UAB Vilniaus douna | 125374462 | Vilnius | 1 000 | 100,0 | |
| Lantmännen Unibake Sweden AB | 556186-7796 | Örebro | 100 000 | 100,0 | 27 |
| Doofmas & Co AB | 556547-7394 | Stockholm | 3 400 000 | 100,0 | 238 |
| Dataväxt AB | 556733-2969 | Grästorps | 1 000 | 50,1 | 72 |
| Gyllebo Gödning AB | 556179-2911 | Lidköping | 2 000 | 66,7 | 0 |
| Nötcenter Viken AB | 556559-4503 | Falköping | 9 000 | 100,0 | 7 |
| Swecon Anläggningsmaskiner AB | 556575-1137 | Eskilstuna | 500 000 | 100,0 | 402 |
| Vegolia AB | 556020-6574 | Falkenberg | 1 000 | 100,0 | 0 |
| Åhus Foder HB | 969723-3394 | Åhus | | 70,0 | 0 |
| Aktier och andelar i utländska dotterföretag | | | | | |
| Lantmännen Agro A/S | 10095921 | Nordfyns | 500 | 100,0 | 10 |
| Lantmännen Cerealia AS | 910629085 | Oslo | 17 968 129 | 100,0 | 222 |
| Lantmännen Cerealia Oy | 2725608-1 | Helsingfors | 100 | 100,0 | 1 258 |
| Lantmännen Fastigheter Naverland A/S | 35530592 | Glostrup | 1 000 000 | 100,0 | 11 |
| Lantmännen Maskin AS | 914109981 | Asker | 3 000 | 100,0 | 27 |
| Akerhus Traktor AS | 947340204 | Jessheim | | 100,0 | |
| Lantmännen Maskin DK A/S | 12545479 | Horsens | 5 000 | 100,0 | 1 |
| Lantmännen Schulstad A/S | 10245613 | Köpenhamn | 100 000 | 100,0 | 948 |
| Lantmännen Unibake Poland Sp. Z o.o. | KRS8038 | Poznan | | 100,0 | |
| Lantmännen Unibake Holding A/S | 37249211 | Horsens | 3 000 000 | 100,0 | 2 708 |
| Lantmännen Unibake Denmark A/S | 29219354 | Horsens | | 100,0 | |
| Oy Lantmännen Unibake Ab Finland | 1463476-8 | Helsingfors | | 100,0 | |
| Lantmännen Unibake GmbH & Co KG | HRA 121351 | Verden | | 100,0 | |
| Lantmännen Unibake LLC | 1045002352130 | Moskva | | 100,0 | |
| Lantmännen Unibake USA, Inc | 36-4034179 | Chicago, USA | | 100,0 | |
| Lantmännen Unibake UK Ltd | 3315763 | Milton Keynes | | 100,0 | |
| Lantmännen Unibake Mouscron | 0461118402 | Mouscron | | 100,0 | |
| Lantmännen Unibake Londerzeel NV | 0461025063 | Londerzeel | | 100,0 | |
| Lantmännen Unibake Norway AS | 989135082 | Oslo | 3 405 694 | 100,0 | 34 |
| LMB Danmark A/S | 75297319 | Fredericia | 5 000 | 100,0 | 0 |
| Dirual AG | CH-0203002 | Zurich | 199 997 | 100,0 | 22 |
| Summa moderföretaget | | | | | 8 892 |

Not 47 Varulager

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---------------------------|--------------|--------------|
| Råvaror och förnödenheter | 57 | 135 |
| Varor under tillverkning | 589 | 496 |
| Färdiga varor | 1 094 | 1 239 |
| Handelsvaror | 312 | 400 |
| Summa | 2 052 | 2 270 |

Av lagrets totala värde avser 14 MSEK (18) varor värderade till nettoförsäljningsvärde.

Not 48 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--------------------------|------------|------------|
| Förutbetalda kostnader | 133 | 100 |
| Upplupna ränteintäkter | 5 | 3 |
| Övriga upplupna intäkter | 144 | 176 |
| Summa | 282 | 279 |

Not 49 Eget kapital

Styrelsen i Lantmännen ek för föreslår att moderföretagets disponibla vinstmedel 7 441 281 TSEK disponeras på följande sätt:

| TSEK | 2016 | 2015 |
|------------------------------|------------------|------------------|
| Insatsutdelning | 206 854 | 193 149 |
| Insatsemission | 70 000 | 50 000 |
| Utdelning på förlagsinsatser | 18 125 | 15 627 |
| Avsätts till reservfond | 115 000 | 120 000 |
| Balanseras i ny räkning | 7 031 302 | 6 533 804 |
| Summa | 7 441 281 | 6 912 580 |

Not 50 Bokslutsdispositioner och obeskattade reserver

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|-------------|------------|
| Obeskattade reserver | | |
| Accumulerade avskrivningar utöver plan | | |
| - Immateriella tillgångar | 112 | 99 |
| - Maskiner och inventarier | 354 | 212 |
| Summa | 466 | 311 |
| Bokslutsdispositioner | | |
| MSEK | 2016 | 2015 |
| Årets överavskrivning avseende immateriella tillgångar | -13 | - |
| Årets överavskrivning avseende materiella tillgångar | -142 | - |
| Summa | -155 | - |

Not 51 Pensioner

Moderföretagets samtliga förmånsbestämda pensionsförpliktelser omfattas av Tryggandelagen.

Lantmännen ek förs förmånsbaserade pensionsförpliktelser tryggas sedan 2011 av tillgångar i Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden.

I och med att dessa pensionsförpliktelser tryggas via en stiftelse, helt utanför Lantmännenkoncernen, nettoredovisas förpliktelsen mot Lantmännen ek förs andel av marknadsvärdet på tillgångarna i stiftelsen. Verkligtvärdevärdering av stiftelsens tillgångar görs av koncernexterna värderare.

Pensionsskuld redovisad i balansräkningen fördelar sig enligt nedan:

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|----------|----------|
| Pensionsförpliktelseernas värde avseende helt fonderade pensionsplaner | 905 | 922 |
| Verkligt värde på Lantmännen ek förs andel i pensionsstiftelsen | -905 | -922 |
| Nettoförpliktelse | 0 | 0 |
| Övriga ej fonderade pensionsplaner | 3 | 5 |
| Summa | 3 | 5 |

Specifikation avseende förändringar i redovisad pensionsskuld under året:

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--------------------------------|----------|----------|
| Pensionsskuld vid årets början | 5 | 4 |
| Årets kostnader för pensioner | 65 | 66 |
| Pensionsutbetalningar | -67 | -65 |
| Skuld vid årets slut | 3 | 5 |

Beräkning av pensionsförpliktelsen avseende fonderad pensionsplan är gjord av PRI Pensionsgaranti enligt aktuariella antaganden fastställda av dem.

Specifikation av periodens kostnader avseende pensioner:

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|-----------|-----------|
| <i>Pension i egen regi</i> | | |
| Kostnad för intjänande av pensioner | 12 | 22 |
| Räntekostnader | 53 | 44 |
| | 65 | 66 |
| Erhållen gottgörelse | -63 | -55 |
| Totalt redovisad kostnad för pensionering i egen regi | 2 | 11 |
| <i>Pension genom försäkring</i> | | |
| Försäkringspremier, motsvarande | 60 | 53 |
| Årets pensionskostnad, exklusive skatter | 62 | 64 |

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|-----------|-----------|
| Kostnader för pensioner redovisade som personalkostnad i rörelseresultatet | 9 | 20 |
| Kostnader för pensioner redovisade som räntekostnad i finansnettot | 53 | 44 |
| Summa | 62 | 64 |

fortsättning not 51

Verkligt värde för Lantmännen ek förs andel av tillgångar i pensionsstiftelsen:

| MSEK | 2016 | 2015 |
|-------------------------|--------------|--------------|
| Fastigheter | 673 | 683 |
| Ränteplaceringar | 137 | 121 |
| Strukturerade produkter | 19 | 35 |
| Aktieplaceringar | 244 | 249 |
| Hedgefonder | 59 | 38 |
| Kassa, likvida medel | 22 | 38 |
| Summa | 1 154 | 1 164 |

Skillnaden mellan värdet på Lantmännen ek förs andel av tillgångarna i stiftelsen och pensionsförpliktelseernas värde ovan utgör en överkonsolidering i stiftelsen. Enligt gällande regelverk får pensionsskulden inte redovisas som en tillgång, varför endast tillgångar motsvarande värdet på förpliktelsen reducerar skulden. Överkonsolideringen uppgick vid årets slut till 249 MSEK (242).

Aktieplaceringar inkluderar förlagsandelar i Lantmännen ek för med 45 MSEK (46).

Nästa års förväntade utbetalningar avseende förmånsbestämda pensionsplaner uppgår till 62 MSEK (62).

Not 52 Övriga avsättningar

| MSEK | Struktur- åtgärder | Övrigt | Totalt | |
|--|-----------------------|------------|------------|------------|
| | | | 2016 | 2015 |
| Redovisat värde vid periodens ingång | 29 | 107 | 136 | 160 |
| Avsättningar som gjorts under perioden | 25 | 11 | 36 | 49 |
| Belopp som tagits i anspråk under perioden | -20 | -5 | -25 | -58 |
| Omklassificeringar | -4 | 4 | 0 | 0 |
| Återfört under perioden | -1 | -3 | -4 | -15 |
| Redovisat värde vid perioden utgång | 29 | 114 | 143 | 136 |

I periodens avsättningar inkluderas öknings av tidigare befintliga avsättningar. Merparten av årets avsättning för strukturåtgärder avser fortsatt effektiviseringsprogram inom division Lantbruk och koncerngemensamma funktioner.

100 MSEK (105) av avsättningen under rubriken Övrigt avser beräknade kostnader för avveckling av siloanläggningar. Inga nya avsättningar för siloanläggningar har gjorts under 2016.

Av totala avsättningar förväntas cirka 12 procent nyttjas under 2017 medan resterande del inte kommer att nyttjas förrän om 2 år.

Not 53 Övriga kortfristiga skulder

Övriga kortfristiga skulder innehåller skulder till medlemmar avseende sparmedel och kapitalkonto uppgående till 1 980 MSEK (1 827).

Not 54 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Upplupna personalrelaterade kostnader | 134 | 131 |
| Upplupna räntor | 14 | 18 |
| Övriga upplupna kostnader | 423 | 389 |
| Förutbetalda intäkter | 12 | 10 |
| Summa | 583 | 548 |

Not 55 Finansiella instrument

| | 2016 | 2015 |
|---|---------------|---------------|
| Aktier och andelar | 168 | 110 |
| Lånefordringar och kundfordringar | | |
| Långfristiga räntebärande fordringar på dotterföretag | 2 651 | 667 |
| Långfristiga räntebärande fordringar på joint venture/ intresseföretag | 3 | 3 |
| Övriga långfristiga räntebärande fordringar | 1 | 1 |
| Kundfordringar | 2 038 | 2 102 |
| Kortfristiga räntebärande fordringar på dotterföretag | 9 634 | 11 008 |
| Övriga kortfristiga räntebärande fordringar | 45 | 31 |
| Kassa och bank | 1 146 | 243 |
| Summa | 15 518 | 14 055 |
| Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde | | |
| Långfristiga räntebärande skulder | 3 252 | 3 195 |
| Räntebärande värdepapper | 1 246 | 1 246 |
| Leverantörsskulder | 2 353 | 2 126 |
| Kortfristiga räntebärande skulder till dotterföretag | 6 558 | 5 985 |
| Övriga kortfristiga räntebärande skulder | 2 140 | 1 846 |
| Summa | 15 549 | 14 398 |

Ingen värdering och redovisning av derivatinstrument görs i moderföretaget. Se även ► not 24 för andra upplysningar om moderföretagets finansiella instrument.

Not 56 Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

| Ställda säkerheter MSEK | För egna finansiella skulder | Övriga åtaganden | Totalt ställda säkerheter | |
|----------------------------|------------------------------|------------------|---------------------------|------------|
| | | | 2016 | 2015 |
| Fastighetsinteckningar | 483 | - | 483 | 459 |
| Bankräkningar | - | 21 | 21 | 20 |
| Övrigt | - | 33 | 33 | 25 |
| Summa | 483 | 54 | 537 | 504 |

| Eventalförpliktelser MSEK | 2016 | 2015 |
|------------------------------|------------|------------|
| Borgensförbindelser för | | |
| - koncernföretag | 614 | 671 |
| - joint venture bolag | 234 | 221 |
| Övriga eventalförpliktelser | 45 | 37 |
| Summa | 893 | 929 |

Yttrande i enlighet med 10 kap. 4§ lag (1987:667) om ekonomiska föreningar

Med anledning av styrelsens beslut om återbäring och efterlikvid med totalt 232 MSEK och styrelsens förslag till vinstdisposition på 295 MSEK så som presenteras på sid 128 får styrelsen härmed avge följande yttrande enligt 10 kap. 4 § lag (1987:667) om ekonomiska föreningar.

Styrelsen finner att full täckning finns för föreningens bundna egna kapital i enlighet med 9 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 konjunkturläget. Styrelsens förslag följer den utdelningspolicy som fastslogs att gälla oförändrad vid styrelsemöte den 15-16 december 2016.

Styrelsen har granskat föreningens och koncernens ekonomiska situation och konstaterar, efter närmare överväganden, att en vinstutdelning är försvarlig med hänsyn till försiktighetsprincipen i 9 kap 3 § 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 16 februari 2017

Bengt-Olov Gunnarson
Ordförande

Pauline Lindwall
Styrelseledamot

Björn Wallin
Styrelseledamot

Per Lindahl
Vice ordförande

Thomas Magnusson
Styrelseledamot

Tommy Brunsärn
Styrelseledamot
Arbetsagarrepresentant

Gunilla Aschan
Styrelseledamot

Johan Mattsson
Styrelseledamot

Pär-Johan Lööf
Styrelseledamot
Arbetsagarrepresentant

Ulf Gundemark
Styrelseledamot

Hans Wallemyr
Styrelseledamot

Tomas Welander
Styrelseledamot
Arbetsagarrepresentant

Per Olof Nyman
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 16 februari 2017

Ernst & Young AB

Anders Kriström
Auktoriserad revisor

Maude Fyrenius
Förtroendevald revisor

Gustav Jansson
Förtroendevald revisor

Anders Åbyhammar
Förtroendevald revisor

Koncernens och moderföretagets årsredovisning fastställs av ordinarie föreningsstämma, och kommer att framläggas för beslut på ordinarie föreningsstämma den 4 maj 2017.

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 2016. Föreningens årsredovisning och koncernredovisning ingår på sidorna 62-131 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 2016 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 2016 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.

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.

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.

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 2016 till 6 196 MSEK. Föreningen utför åtminstone 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. I dessa beräkningar utgör framtida tillväxt, bruttovinst samt tillämpad diskonteringsränta centrala antaganden. Nedskrivningsprövningen utgör ett särskilt betydelsefullt område då processen till sin natur är grundad på uppskattningar och bedömningar, inte minst att den grundas på estimat avseende hur koncernens verksamhet kommer att påverkas av framtida utveckling på marknaden och av övriga ekonomiska skeenden, samt att de underliggande beräkningarna är komplexa. Per den 31 december 2016 gör föreningen bedömningen att det diskonterade nuvärdet av projicerade kassaflöden överstiger det redovisade värdet för kassagenererande enheter, varför inget nedskrivningsbehov föreligger.

I vår revision har vi utvärderat och granskat nyckelantaganden, tillämpning av värderingsteori, diskonteringsränta och annan källdata som använts av föreningen genom att t.ex. jämföra med externa datakällor, såsom förväntad inflation eller bedömningar om framtida marknadstillväxt och bedöma 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 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 2016 till 5 270 MSEK. 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 med olika verksamheter och förutsättningar. Avseende division Lantbruk sker även värdering av spannmålslagret till vägda genomsnittspriser. Sammantaget innebär ovan att värdering av varulager utgör ett särskilt betydelsefullt område i revisionen.

Varulagrets existens adresseras i revisionen genom att vi deltagit vid inventeringar vid ett urval av lagerplatser. Vi utför granskning av anskaffningskostnad av varulagrets olika delar, från komponenter till färdigvarulager. Granskning har omfattat åldersanalys, lageromsättningshastighet, produktutveckling i respektive produktområde samt slutligen en analys av inkuranta varor. Vi har utfört analytisk granskning avseende förändringar i värdet av varulager, inklusive förändringar i reserver för internvinster. Vi har även granskat att föreningen lämnat tillbörliga upplysningar i not 19 (Varulager) rörande värdering av varulager.

EU-kommissionens pågående utredning

Föreningen med dess dotterbolag Lantmännen Agroetanol AB har varit under utredning av EU-kommissionen för misstänkt överträdelse av konkurrenslagstiftning på den Europeiska etanolmarknaden. EU-kommissionens sanktion mot företag som bryter mot gällande konkurrenslagstiftning är i regel böter.

Föreningens samlade bedömning gällande storleken på ett eventuellt bötesbelopp har resulterat i att 300 MSEK har reserverats i bokföringen per 31 december 2016, 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 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 1-61 samt 135-160. 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 bolagets 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 bolaget, 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 bolagets finansiella rapportering.

Revisorns ansvar

Våra mål är att uppnå en rimlig grad av säkerhet om huruvida 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.

En ytterligare beskrivning av vårt ansvar för revisionen av årsredovisningen finns på Revisorsnämndens webbplats. Denna beskrivning är en del av revisionsberättelsen. Förtroendevalda revisorer har utfört revisionen enligt god sed för förtroendevalda revisorer i Sverige.

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 eller när, i ytterst sällsynta fall, vi bedömer att en fråga inte ska kommuniceras i revisionsberättelsen på grund av att de negativa konsekvenserna av att göra det rimligen skulle väntas vara större än allmänintresset av denna kommunikation.

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 2016 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 revisionsd i Sverige. Vårt ansvar enligt denna beskrivs närmare i avsnittet Revisorns ansvar. Vi är oberoende i förhållande till moderförening 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 föreningens vinst eller förlust. Vid förslag till utdelning innefattar detta bland annat en bedömning av om utdelningen är försvarlig med hänsyn till de krav som föreningens och koncernens verksamhet, omfattning och risker ställer på storleken av moderföreningen och koncernens egna kapital, konsolideringsbehov, likviditet och ställning i övrigt.

Styrelsen ansvarar för föreningens organisation och förvaltningen av föreningens angelägenheter. Detta innefattar bland annat att fortlöpande bedöma föreningens och koncernens ekonomiska situation, och att tillse att föreningens organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och föreningens ekonomiska angelägenheter i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Den verkställande direktören ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar och bland annat vidta de åtgärder som är nödvändiga för att föreningens bokföring ska fullgöras i överensstämmelse med lag och för att medelsförvaltningen ska skötas på ett betryggande sätt.

Revisorns ansvar

Vårt mål beträffande revisionen av förvaltningen, och därmed vårt uttalande om ansvarsfrihet, är att inhämta revisionsbevis för att med en rimlig grad av säkerhet kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören i något väsentligt avseende:

- företagit någon åtgärd eller gjort sig skyldig till någon försummelse som kan föranleda ersättningskyldighet mot föreningen.
- på något annat sätt handlat i strid med lagen om ekonomiska föreningar, årsredovisningslagen eller föreningens stadgar.

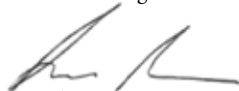
Vårt mål beträffande revisionen av förslaget till dispositioner av föreningens vinst eller förlust, och därmed vårt uttalande om detta, är att med rimlig grad av säkerhet bedöma om förslaget är förenligt med lagen om ekonomiska föreningar.

Rimlig säkerhet är en hög grad av säkerhet, men ingen garanti för att en revision som utförs enligt god revisionsd 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 revisionsd 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, viktiga 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.

Stockholm den 16 februari 2017


Ernst & Young AB



Anders Krüström
Auktoriserad revisor



Gustav Jansson
Förtroendevald revisor



Maude Fyrenius,
Förtroendevald revisor



Anders Åbyhammar
Förtroendevald revisor

Beskrivning av finansiella nyckeltal

| Nyckeltal | Beskrivning | Orsak till användning |
|--|---|---|
| Avkastning på eget kapital | Avkastning på eget kapital beräknas som periodens resultat dividerat med genomsnittligt eget kapital. | Visar ägarna avkastningen på deras investerade kapital. |
| Avkastning på operativt kapital | Avkastning på operativt kapital beräknas som periodens rörelseresultat dividerat med genomsnittligt operativt kapital. | Mäter avkastning på det kapital som binds i verksamheten. |
| Betalningsberedskap | Likvida medel och beviljade krediter enligt bestämmelser i gällande låneavtal. | Visar tillgängligt låneutrymme enligt gällande låneavtal. |
| EBITDA enligt bankdefinition | Resultat före finansiella intäkter och kostnader, skatt, av- och nedskrivningar och vinstandelar från intressebolag, på rullande 12-månadersbasis, justerad för förvärvade och avyttrade bolag. | 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. | 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 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 utgörs av räntebärande skulder minus förlagsandelar, med avdrag för likvida medel. | 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. |
| Nettoskuldssättningsgrad | Nettolåneskuld i förhållande till eget kapital | Visar finansiell risk och används därför för att se skuldssättningsnivån. |
| 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 finansiella kostnader dividerat med finansiella kostnader. | Visar förmågan att täcka räntekostnader. |
| Rörelsemarginal | Rörelsemarginalen beräknas som rörelseresultatet i procent av periodens nettoomsättning. | Visar på värdeskapandet i rörelsen. |
| Rörelseresultat | Rörelseresultatet utgörs av nettoomsättningen och övriga rörelseintäkter med avdrag för rörelsekostnader. | Visar resultatet för den operativa verksamheten. |
| Soliditet | Eget kapital i procent av balansomslutningen. | Visar hur stor del av tillgångarna som är finansierat av ägarna. |

”

Medlemmarnas möjlighet till påverkan via distrikt, medlemsmöten och förtroenderåd är avgörande för att tillvarata styrkan och fördelarna med vår kooperativa företagsform.




Föreningsstyrningsrapport 2016

Föreningsstyrningsrapporten har inte granskats av föreningens revisorer.

Lantmännen ek för är en svensk ekonomisk förening med säte i Stockholm, Sverige. Styrningen av koncernen bygger på föreningens stadgar, den svenska lagen om ekonomiska föreningar samt andra tillämpliga lagar och regler. Lantmännens styrelse och verkställande ledning strävar efter att företaget på bästa sätt ska möta de krav som ägare, anställda och andra intressenter ställer på företaget.

Ägare

Koncernens moderföretag är Lantmännen ek för, ett kooperativt företag som ägs av 25 000 lantbrukare i Sverige. Ägarna, det vill säga medlemmarna i föreningen, ska enligt föreningens stadgar bedriva lantbruk, livsmedelsproduktion eller ha som huvudsaklig verksamhet att sälja tjänster till lantbruket, till exempel maskinstationer, inom föreningens verksamhetsområde. Ägarna har möjlighet att vid distriktsstämma och olika ägarmöten uttrycka sina åsikter till styrelse och ledning, bland annat genom motioner och skrivelser. Se även beskrivning under Bondeägt och bondestyrt,  sid 16.

Insatskapital och rösträtt

Varje medlem i föreningen har en röst oberoende av omsättningens eller insatsens storlek. Medlemmens insatsskyldighet baseras på omsättningsvärdet, i form av inköp från och leveranser till föreningen. Styrelsen beslutar om vilka produktområden som utgör bas för beräkningen av insatsskyldigheten. Insatsskyldigheten för den enskilde medlemmen är 15 procent av det genomsnittliga omsättningsvärdet med föreningen under de fem senaste åren. Insatsskyldigheten uppgår dock lägst till 10 000 SEK. Av det totala insatskapitalet på 2 299 MSEK är 1 101 MSEK inbetalt och 1 198 MSEK har emitterats från utdelningsbart kapital i föreningen. Det totala egna kapitalet i föreningen uppgår till 12 885 MSEK.

Föreningsstämma

Föreningsstämman är Lantmännens högsta beslutande organ. Stämman består av representanter för medlemmarna, fullmäktige, som väljs vid föreningens distriktsstämmor. Vid årets föreningsstämma valde organisationsmedlemmen Kalmar Lantmän att inte delta, beroende på nya ägarförhållanden. Distrikten är bas för medlemmarnas roll som ägare i föreningen. Fullmäktigemandat fördelas utifrån ett delningstal i relation till antalet medlemmar i distrikt och organisationsmedlem. Ordförande i distriktsstyrelse och styrelseordförande hos organisationsmedlem ska vara fullmäktige. Antalet fullmäktige får inte understiga 100, och varje fullmäktige har en

röst vid stämman. Föreningsstämman är beslutför då mer än hälften av hela antalet fullmäktige är närvarande. Varje medlem har rätt att få ärenden behandlade på föreningsstämman.

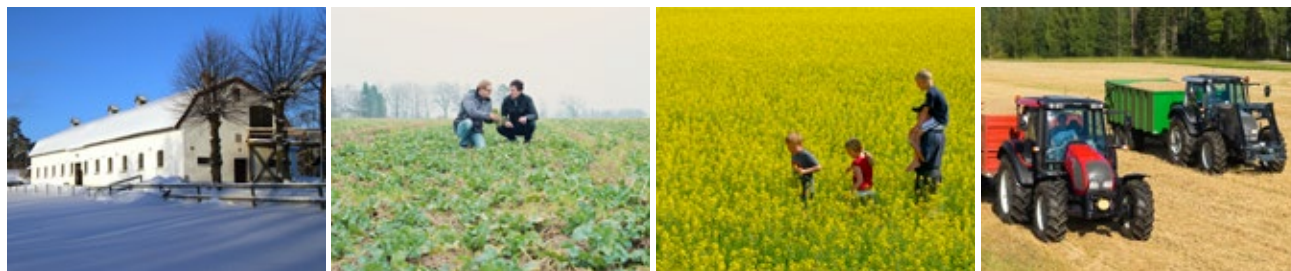
Ordinarie föreningsstämma ska hållas inom sex månader efter räkenskapsårets utgång. Vid ordinarie föreningsstämma väljs föreningens styrelse, valberedning och revisorer. Övriga obligatoriska ärenden vid stämman omfattar bland annat beslut om fastställande av resultat- och balansräkning, disposition av föreningens resultat, ansvarsfrihet för styrelse och vd samt fastställande av ersättning till styrelse, revisorer och övriga förtroendevalda.

Föreningsstämman 2016

Ordinarie föreningsstämma hölls den 12 maj i Stockholm. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Mandattiden gick ut för Ulf Gundemark, Thomas Magnusson, Björn Wallin och Helle Kruse Nielsen. Stämman beslutade att styrelsen för Lantmännen ek för ska bestå av nio stämموvalda ledamöter. Vid stämman omvaldes Ulf Gundemark, Thomas Magnusson och Björn Wallin. Helle Kruse Nielsen hade avböjt omval. Till ny ledamot valdes Pauline Lindwall. Revisorerna utses för ett år i taget. Som förtroendevalda revisorer omvaldes Gustav Jansson, Anders Åbyhammar och Maude Fyrenius. Till auktoriserad revisor i föreningen valdes revisionsfirman EY. Stämman beslutade därutöver om arvoden till styrelsen och övriga förtroendevalda, såväl fasta årsarvoden som dagarvoden och reseersättningar. Stämman utsåg även nio ledamöter till valberedningen för tiden fram till och med 2017 års ordinarie stämma.

Föreningsstämman beslutade om insatsutdelning med totalt 193 MSEK att fördelas på såväl inbetalt som emitterat insatskapital. Stämman beslutade vidare, på förslag från styrelsen, om en insatsemission på 50 MSEK. Utöver insatsutdelning och insatsemission har styrelsen beslutat att utbetala återbäring och efterlikvid med 188 MSEK.

Totalt antal utsedda fullmäktige var 101 personer, 100 var närvarande vid stämman. Alla styrelseledamöter utom en och alla valda revisorer var närvarande vid stämman.



7 feb Bokslutskommuniké
16-17 feb Förtroenderåd
20 feb Årsredovisning
 Distriktsstämmor

Maj Utbildning förtroendevalda
4 maj Föreningsstämma
5 maj Konst. förtroenderåd
2 jun Tertialrapport T1

Distriktens möten
 Förenings möten

4-5 okt Förtroenderåd
5 okt Tertialrapport T2
7 nov Distriktsstyrelsekonferens
 Höstmöten i distrikten

Förtroenderåd

Till föreningen finns ett förtroenderåd knutet. I förtroenderådet ingår styrelseordföranden i distrikt och organisationsmedlem. Utöver dessa kan styrelsen utse ytterligare ledamöter. Förtroenderådets roll är att vara rådgivare till koncernstyrelsen i utvecklingsfrågor av mer långsiktig karaktär samt att förmedla information mellan styrelsen och distrikten. Förtroenderådet har även till uppgift att ta del i beredning av principiella frågor och att till föreningsstämman nominera ledamöter till föreningens valberedning.

Förtroenderådet 2016

Till ledamöter i förtroenderådet har styrelsen, utöver de obligatoriska ledamöterna enligt ovan, utsett två representanter för lokalföreningarna, samt valberedningens ordförande. Vid förtroenderådets möten deltar även koncernstyrelsen och föreningens förtroendevalda revisorer. Förtroenderådet har haft tre protokollförda möten under året.

Valberedning

Valberedningens uppgift är att förbereda och lämna förslag till beslut om val av ledamöter i koncernstyrelsen och revisorer samt arvoden och ersättningar till dessa, samt lämna förslag till arvode och ersättningar till övriga förtroendevalda. Valberedningen ska enligt stadgan bestå av 7-9 ledamöter och väljas av ordinarie föreningsstämma. Valberedningen utser inom sig ordförande.

Utgångspunkt för valberedningens arbete är en bedömning av 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 och i samråd med valberedningen. Eventuell

nyrekrytering till styrelsen sker utifrån en av valberedningen framtagen specifikation.

Valberedning 2016

Under 2016 har valberedningen bestått av nio personer; Kjell Eriksson, ordförande, samt Krister Andersson, Marie-Louise Åhsell, Cajsa Aaby-Ericsson, Viktoria Josefsson, Leif Karlsson, Christian Negendanck, Anders Rickardsson och Kjell Axelsson. I samband med föreningsstämman den 12 maj avgick Krister Andersson och Christian Negendanck. Stämman beslutade att valberedningen även för det kommande året ska bestå av nio personer. Till nya ledamöter valdes Göran Brynell och Inge Erlandsson. Vid konstituerande möte efter stämman omvaldes Kjell Eriksson till ordförande och Viktoria Josefsson till vice ordförande. I samband med det konstituerande sammanträdet beslutade valberedningen att initiera en upphandling av revisionsbyrå.

Ägarrelationer 2016

Avdelningen för Ägarrelationer har under året haft åtta medarbetare; sex medlemsansvariga, redaktören för tidskriften Grodden och medlemschefen. En rekrytering som medlemsansvarig har under året skett med fokus på regionen Kalmar-Öland. Kostnaden för avdelningen och dess samtliga verksamhetsområden uppgick 2016 till cirka 31,5 MSEK (31,6). Kostnaden för de 19 distrikten uppgick till 11,3 MSEK, varav fasta arvoden beslutade av föreningsstämman 3,5 MSEK, 31 procent och rörliga arvoden, 3,6 MSEK, 32 procent. Resterande 4,1 MSEK, 37 procent avser kostnader för distriktens olika aktiviteter och resor.

Kostnaden för föreningsstämman, som också ingår i avdelningens ansvarsområde uppgick till cirka 1,8 MSEK. Övriga aktiviteter som hanteras av avdelningen är bland annat utbildning av förtroendevalda, förtroenderåd, distriktsstyrelsekonferens, stämموvalberedning och ägartidningen Grodden.

Koncernstyrelse

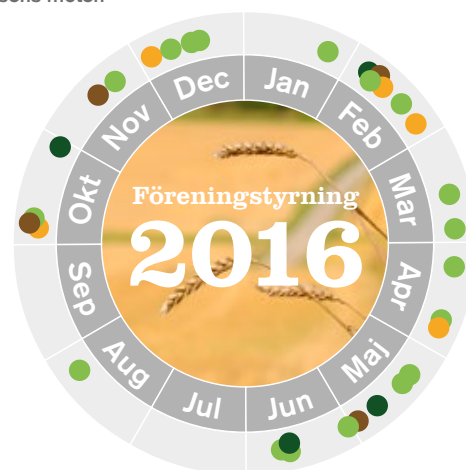
Styrelsens övergripande uppgift är att för medlemmarnas räkning förvalta föreningens angelägenheter så att medlemmarnas ekonomiska intressen tillgodoses på bästa möjliga sätt. Styrelsen ansvarar för föreningens organisation och förvaltningen av föreningens angelägenheter samt för att kontrollen av bokföringen, medelsförvaltningen och ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande. Styrelsen beslutar om koncernens övergripande mål, strategiska planer och väsentliga policyer samt övervakar att dessa följs och uppdateras. Styrelsen beslutar även om förvärv, avyttringar och större investeringar samt godkänner årsredovisning och delårsrapporter. Till styrelsens uppgifter hör även att utöva tillsyn över vd och att fortlöpande utvärdera koncernledningen. Styrelsen ska se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av föreningens verksamhet och ekonomiska ställning, att den externa informationen präglas av öppenhet och saklighet, att det finns tillfredsställande kontroll av att lagar och regler efterlevs och att erforderliga etiska riktlinjer fastställs.

Arbetet i styrelsen styrs av en arbetsordning som bland annat reglerar arbetsfördelning och ansvar mellan styrelsen, ordföranden och vd. Arbetsordningen uppdateras och fastställs minst en gång per år, normalt vid det konstituerande styrelsemötet. Styrelsen i Lantmännen ska enligt stadgarna bestå av lägst 7 och högst 11 stämموvalda ledamöter. Styrelsen utser inom sig ordförande och vice ordförande. Inom styrelsen finns ett revisionsutskott, ett ersättningsutskott och ett ägarutskott. Syftet med utskotten är att fördjupa och effektivisera styrelsens arbete samt att bereda ärenden inom respektive område. Utskotten har inte någon beslutsrätt. Ledamöter i utskotten utses av styrelsen vid det konstituerande styrelsemötet. Instruktioner för utskotten ingår i styrelsens arbetsordning

Styrelsens arbete under 2016

Sedan ordinarie föreningsstämma den 12 maj 2016 består styrelsen av nio ledamöter som valts av stämman samt tre representanter för de anställda. Chefen för den koncerngemensamma enheten Juridik är styrelsens sekreterare. Koncernchefen är föredragande vid styrelsemöten men ingår sedan maj 2015 inte längre i styrelsen. Ingen av de stämموvalda styrelseledamöterna har anställningsliknande förhållande med Lantmännen. Till ordförande har styrelsen utsett Bengt-Olov Gunnarson, och till vice ordförande Per Lindahl. Styrelsens sammansättning framgår av presentationen, se [sid 144-145](#).

Styrelsens möten



- Koncernstyrelsemöte, 18 möten
- Ersättningsutskottet, 5 möten + 1 extramöte
- Revisionsutskottet, 3 möten
- Ägarutskottet, 4 möten

Deltagare i koncernstyrelsemöten 2016

| | 21 jan | 8 feb | 18 feb | 17 mar | 27 mar | 5 apr | 21 apr | 9 maj | 12 maj | 1 jun | 21 jun | 22 jun | 25 aug | 4 okt | 23 nov | 9 dec | 15 dec | 16 dec |
|-----------------------------------|--------|-------|--------|-----------------|--------|----------------------------|--------|-----------------|------------------|-------|--------|--------|--------|-------|-----------------|-------|--------|--------|
| | | | | Extra styr.möte | | Per capsulam ²⁾ | | Extra styr.möte | KS ¹⁾ | | | | | | Extra styr.möte | | | |
| Bengt-Olov Gunnarson | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Gunilla Aschan | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Tommy Brunsärn | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Ulf Gundemark | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Helle Kruse Nielsen ³⁾ | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Per Lindahl | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Pauline Lindwall ⁴⁾ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pär-Johan Löf | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Johan Mattsson | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Thomas Magnusson | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Hans Wallemyr | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Björn Wallin | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| Tomas Welander | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |

¹⁾ Konstituerande styrelsemöte.

²⁾ Ett per capsulam-beslut är ett beslut som fattas utanför ett ordinarie styrelsesammanträde och dokumenteras genom att samtliga ledamöter undertecknar ett per-capsulam protokoll. Per capsulam-beslut används endast när en fråga inte kan vänta till nästkommande styrelsesammanträde.

³⁾ Avböjde omval i samband med årsstämma 2016. ⁴⁾ Valdes in (nyval) vid årsstämman 2016.



Under året har styrelsen haft 16 sammanträden, varav 7 per telefon och 1 per capsulam. Av tabellen på föregående sida framgår styrelseledamöternas närvaro vid mötena. Vid 2 möten har föreningens samtliga revisorer deltagit. Under året fattades beslut om förvärv av bland annat Kalmar Lantmäns maskinverksamhet och Lantmännen Unibakes förvärv av det rumänska bageriföretaget Frozen Bakery Products. Styrelsen beslutade även att inrätta ett 20 medlemsdistrikt, Kalmar-Öland.

Revisionsutskottet

Revisionsutskottet har till uppgift att vara beredningsorgan i frågor avseende riskbedömning, internkontroll, finansiell rapportering och revision samt har funktionen av att vara ett forum för dialog mellan olika parter såsom externrevision och internrevision.

Utskottets arbete ska säkerställa att risker hanteras på rätt sätt, att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs samt att ändamålsenliga relationer upprätthålls med de externa revisorerna. Utskottet ska tillse att externa revisorers oberoende ställning upprätthålls och utvärdera revisionen och ge information till valberedningen om utfallet. Koncernens enhet för internrevision rapporterar direkt till revisionsutskottet.

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Hans Wallemyr, ordförande, Gunilla Aschan och Johan Mattsson. Efter föreningsstämman 2016 var utskottets sammansättning oförändrad. Chefen för internrevisionen är sekreterare. Ledamöterna utses för ett år i taget. Förutom att protokoll från revisionsutskottets möten distribueras till styrelsen, rapporterar utskottets ordförande alla viktiga frågor muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde. Utskottet har haft tre protokollförda möten och ett extramöte under året. Av tabellen nedan framgår ledamöternas närvaro.

Revisionsutskottet, deltagande och antal möten 2016

| | 5 feb | 31 maj | 3 okt | Extramöte 16 nov |
|----------------------------|-------|--------|-------|---------------------|
| Hans Wallemyr (ordförande) | ● | ● | ● | ● |
| Gunilla Aschan | ● | ● | ● | ● |
| Johan Mattsson | ● | ● | ● | ● |

Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet har till uppgift att bereda frågor om och utarbeta principer för ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen. Dessa principer ska godkännas av föreningsstämman. Utskottet bereder och lämnar beslutsunderlag till styrelsen avseende anställningsvillkor för vd, och till vd avseende övriga medlemmar av koncernledningen.

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Bengt-Olov Gunnarson, ordförande, Helle Kruse Nielsen och Ulf Gundemark samt vd Per Olof Nyman som föredragande. Efter föreningsstämman 2016 ersattes Helle Kruse Nielsen av Pauline Lindwall. Koncernens HR-direktör är sekreterare i utskottet. Ledamöterna utses för ett år i taget. Förutom att protokoll från ersättningsutskottets möten distribueras till styrelsen, rapporterar utskottets ordförande alla viktiga frågor muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde.

Utskottet har haft 5 protokollförda möten under året. Av tabellen nedan framgår ledamöternas närvaro vid mötena.

Ersättningsutskottet, deltagande och antal möten 2016

| | 10 feb | 25 feb | 28 apr | 3 okt | 5 dec |
|----------------------|--------|--------|--------|-------|-------|
| Bengt-Olov Gunnarson | ● | ● | ● | ● | ● |
| Ulf Gundemark | ● | ● | ● | ● | ● |
| Helle Kruse Nielsen | ● | ● | ● | | |
| Pauline Lindwall | | | | | ● |

Ägarutskottet

Ägarutskottet har till uppgift att vara beredningsorgan i frågor om ägande och ägarorganisation i koncernen. Ägarutskottets arbete syftar till att säkerställa att arbetet med ägar- och medlemsfrågor hanteras i enlighet med föreningslag och stadgar. Vidare syftar arbetet till att utveckling av stadgar, organisation och förhållandet till förtroendevalda och ägare sker på ett sådant sätt att verksamheten över tiden anpassas till förändringar i samhälle och affärliv.

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Björn Wallin, ordförande, Per Lindahl och Thomas Magnusson. Tove Cederborg, chefsjurist, deltar i utskottets möten. Efter föreningsstämman 2016 var utskottets sammansättning oförändrad. Koncernens medlemschef är sekreterare i utskottet.



Ledamöterna utses för ett år i taget. Förutom att protokoll från ägarutskottets möten distribueras till styrelsen, rapporterar utskottets ordförande alla viktiga frågor muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde. Utskottet har haft 4 protokollförda möten under året. Av tabellen nedan framgår ledamöternas närvaro vid mötena.

Ägarutskottet, deltagande och antal möten 2016

| | 4 feb | 24 maj | 21 jun | 31 okt |
|------------------|-------|--------|--------|--------|
| Björn Wallin | ● | ● | ● | ● |
| Per Lindahl | ● | ● | ● | ● |
| Thomas Magnusson | ● | ● | ● | ● |

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 146-147. Koncernledningen sammanträder som regel cirka 10 gånger per år samt vid behov.

Internrevision

Internrevisionen är en, i förhållande till övriga koncernen, oberoende verksamhet, som ska bedriva objektiv säkrings- och rådgivningsverksamhet. Internrevisionen ska, på ett systematiskt och strukturerat sätt, utvärdera och därigenom bidra till ökad effektivitet i koncernens riskhantering, styrning och kontroll samt i koncernens ledningsprocesser.

Internrevisionen rapporterar väsentliga iakttagelser och förbättringsförslag till koncernens styrelse via revisionsutskottet och även till den operativa verksamheten. Internrevisionen granskar hela koncernen och är även den oberoende granskningsfunktionen för Lantmännen Finans AB enligt Finansinspektionens krav. Förutom de granskningar som utförs enligt internrevisionsplanen stödjer funktionen koncernens styrelse och ledning med utredningar och rådgivning.

Under 2016 har Internrevision identifierat övergripande risker i koncernen, utfört granskningar både inom divisionerna

och i de gemensamma funktionerna, samt upprättat en internrevisionsplan för 2017. Internrevisionen deltar även i olika styrgrupper och kommittéer för att erhålla väsentlig information och vara remissinstans i frågor avseende riskhantering, intern styrning och kontroll.

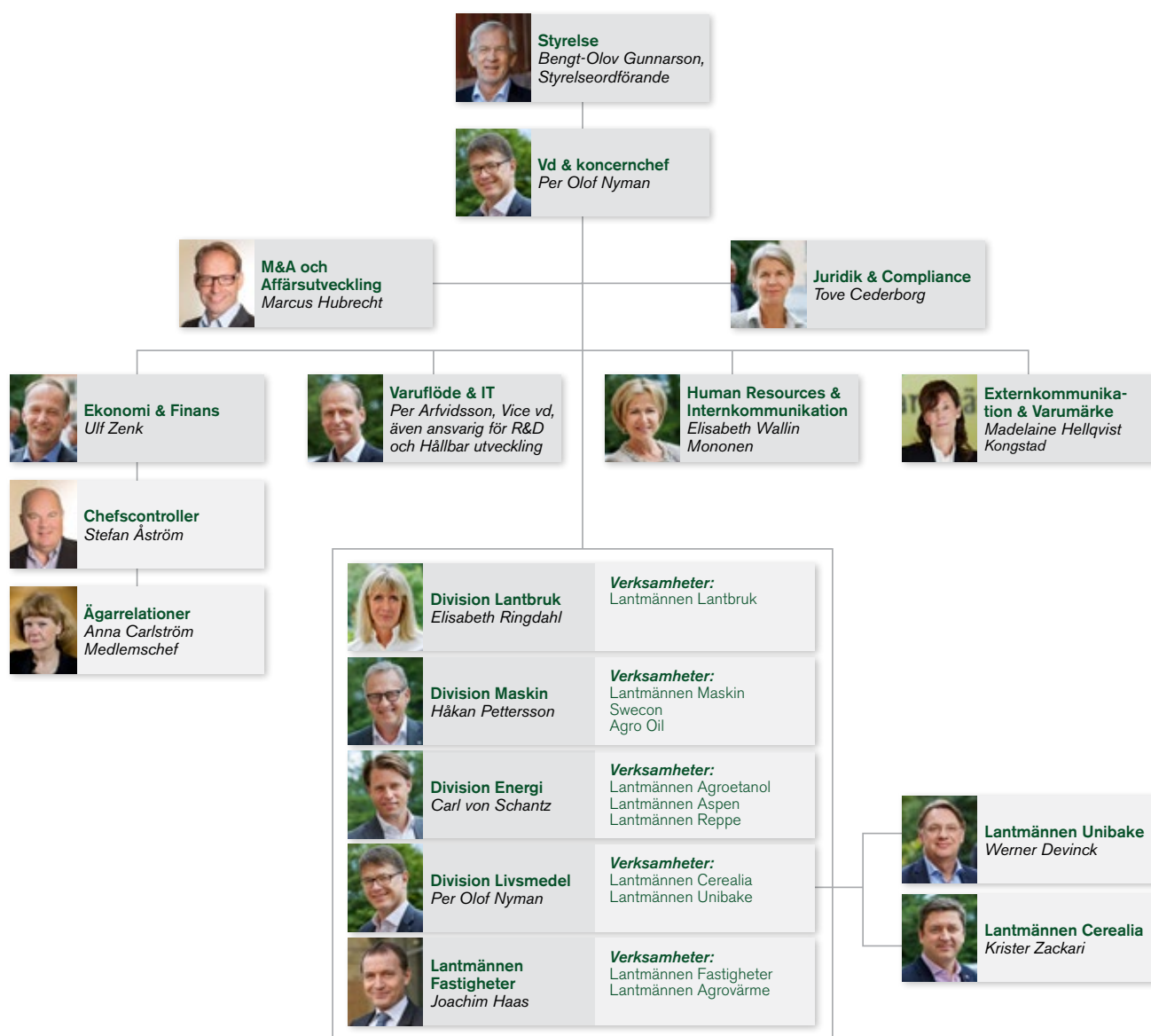
Extern revision

Revisorernas uppgift är att granska årsredovisning, koncernredovisning och bokföring samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Antalet ordinarie revisorer är fyra varav en auktoriserad och tre förtroendevalda. Samtliga revisorer utses av stämman för ett år i taget. Auktoriserade revisorer är revisionsfirman EY. Förtroendevalda revisorer är Maude Fyrenius, Gustav Jansson och Anders Åbyhammar.

Utöver den legala revisionen lägger de förtroendevalda revisorerna särskild vikt vid granskningen av verksamheterna ur medlemssynpunkt.

Lantmännens organisations- och rapporteringsstruktur

Styrelsen beslutar om koncernens övergripande mål, strategiska planer och väsentliga policyer samt övervakar att dessa följs och uppdateras. Verkställande direktören, tillika koncernchef, utses av styrelsen och ansvarar för den löpande förvaltningen av föreningen.



Styrelsens rapport om intern kontroll avseende finansiell rapportering

Styrelsen har det övergripande ansvaret för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen, därmed har en skriftlig arbetsordning fastställts vilken klargör styrelsens ansvar och reglerar inbördes arbetsfördelning inom styrelsen och dess utskott. Ett revisionsutskott finns som löpande rapporterar till styrelsen.

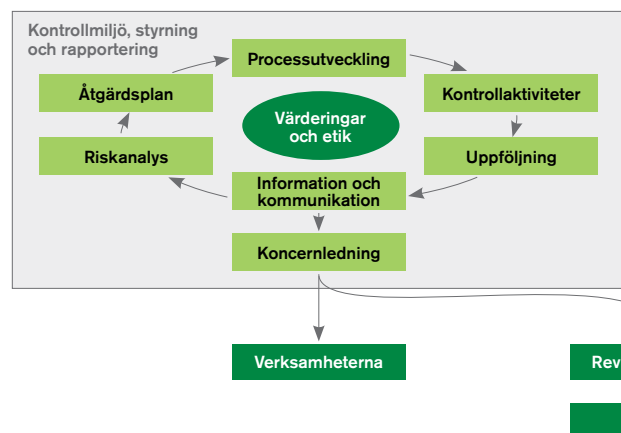
Lantmännens process för intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen har utformats i syfte att ge en rimlig försäkring om tillförlitlig finansiell rapportering. Processen är upprättad i överensstämmelse med god redovisningssed samt tillämpliga lagar och förordningar.

Internkontroll avseende den finansiella rapporteringen involverar koncernens styrelse, revisionsutskottet, vd, ledning och

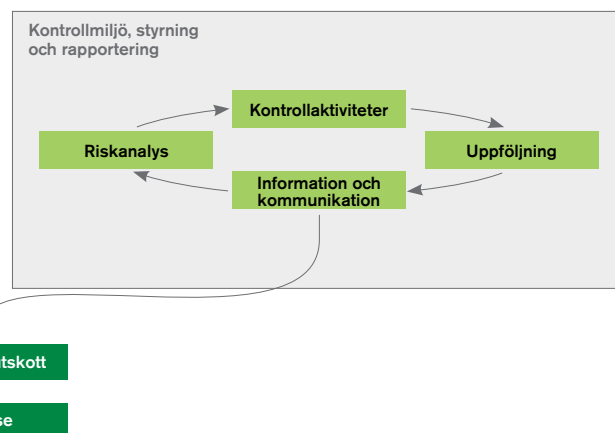
övriga medarbetare. Den interna kontrollens övergripande syfte är att skydda ägarnas investeringar och föreningens tillgångar.

Under 2016 har arbetet med intern kontroll involverats i ett större projekt gällande att förbättra standardprocesserna inom ekonomi och finans hos Lantmännen. Målet med projektet är att skapa enhetliga och effektivare processer med förbättrad intern kontroll.

Förebyggande internkontroll



Internrevision



Nedan följer en beskrivning av de viktigaste inslagen inom internkontrollen.

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen och innefattar de värderingar och den etik som Lantmännenkoncernen kommunicerar och verkar utifrån. Här ingår även organisationsstruktur, ledarskap, beslutsvägar, befogenheter, ansvar samt den kompetens som medarbetarna besitter.

I riskbedömningen ingår att identifiera och utvärdera risken för väsentliga fel i redovisning och rapportering på koncern - och divisionsnivå samt på lokal nivå. För att stödja enheterna finns en ekonomihandbok framtagen inklusive stödjande policies och riktlinjer exempelvis Uppförandekod, Finanspolicy, Antikorruptionspolicy samt policy för Intern kontroll i den finansiella rapporteringen

Kontrollaktiviteterna utgör en del av den normala controller- och redovisningsverksamheten på samtliga nivåer och spelar en betydelsefull roll vad gäller tillförlitligheten i den finansiella informationen.

Internrevision genomför regelbundna granskningar i enlighet med den av koncernstyrelsen årligt fastställda revisionsplanen. Internrevision rapporterar väsentliga iakttagelser och förbättringsförslag till koncernens styrelse, revisionsutskott samt till den operativa verksamheten.

Information och kommunikation sker bland annat genom Lantmännens Ekonomihandbok där rapporterings- och redovisningsmanualer finns samt övriga riktlinjer för den finansiella rapporteringen. Utöver detta finns policyer för viktiga områden som definierar ansvar och befogenheter samt riktlinjer för tillvägagångssätt. Policyer finns tillgängliga på Lantmännens intranät. IK koordinatörerna på de olika nivåerna ansvarar också för att rapportera förändringar och avvikelser i den interna kontrollen.

Uppföljning för att säkerställa effektiviteten i den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen görs regelbundet. Uppföljningen innebär såväl analys av löpande finansiella rapporter mot historik, budget och prognos som uppföljning av rapporterade aktiviteter. Uppföljning görs på bolagsnivå, affärsområdesnivå, divisionsnivå samt koncernnivå.



Pär-Johan Lööf, Hans Wallemyr, Tommy Brunsärn, Björn Wallin, Gunilla Aschan, Ulf Gundemark

Styrelse

Styrelsen består av nio ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Ordinarie föreningsstämma hålls den 4 maj 2017.

Innehav av förlagsandelar och emissionsinsatser redovisas i SEK per den 31 december 2016.

Bengt-Olov Gunnarson *Ordförande*

Klockrike
Född: 1951
Ledamot sedan 2005, ordförande sedan 2012
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet.
Utbildning: Lantmästare, Lantbruksuniversitetet i Alnarp
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Viking Malt Oy, Hauptgenossenschaft Nord AG och AB Göta Kanal Bolag.
Produktion: Växtodling, skog och vindkraft
Emissionsinsatser: 452 470 SEK*
Förlagsandelar: 50 000 SEK

Per Lindahl *Vice ordförande*

Kristianstad
Född: 1964
Ledamot sedan 2011
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling med potatis och spannmål, slaktkycklinguppfödning, äggproduktion, mekanisk verkstad.
Styrelseuppdrag: Ordförande Hushållningssällskapet Skåne, styrelseledamot i Hushållningssällskapet Kompetensutveckling i Syd AB, ledamot i Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA).
Emissionsinsatser: 1 245 202 SEK*

Gunilla Aschan

Linköping
Född: 1960
Ledamot sedan 2015
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet
Utbildning: Agronom
Huvudsysselsättning: Sverigeanvarig Jord & Skog, Nordea Bank AB, Lantbrukare
Produktion: Skog, växtodling, nötkött
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Hushållningssällskapet Östergötland samt ordförande i Föreningen Jordägare i Östergötland-Sörmland.
Emissionsinsatser: 25 425 SEK*
Förlagsandelar: 150 000 SEK

Ulf Gundemark

Stockholm, Dalarö
Född: 1951
Ledamot sedan 2012
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilingenjör, Chalmers Tekniska Högskola
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Ripasso Energy AB, ordförande Nordic Waterproofing, styrelseledamot i Constructor Group AS, Nordisk Solar AS, AQ Group AB, Papyrus Holding AB, Scandi Standard AB (publ) och GUMACO AB.

Pauline Lindwall

Zürich
Född: 1961
Ledamot sedan 2016
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilekonom
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Duni AB och Celasio AG (Tyskland).

Thomas Magnusson

Tävelsås
Född: 1950
Ledamot sedan 2005
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Mjölk, nötkött,
Styrelseuppdrag: President COGECA, Styrelseledamot i Sveriges Nötköttsproducenter.
Emissionsinsatser: 37 915 SEK



Bengt-Olov Gunnarson, Tomas Welander, Pauline Lindwall, Per Lindahl, Thomas Magnusson, Johan Mattsson

Johan Mattsson

Skåne Tranås
Född: 1960
Ledamot sedan 2015
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet.
Utbildning: Civilekonom
Styrelseuppdrag: Ordförande i Bäretofta AB, Swedpig AB samt i Handelsbankens Skog och Lantbruksstyrelse, Ledamot i Handelsbankens regionbanksstyrelse för Södra Sverige samt Biogas Ystad Österlen ek för.
Emissionsinsatser 404 263 SEK

Hans Wallemyr

Falköping
Född: 1956
Ledamot sedan 2007
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse,
Utbildning: Jordbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Vindkraft, växtodling med potatis, skog, uppfödning och utbildning av hopp- och dressyrhästar
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Källebergs vind AB, styrelseledamot i Åsle vind AB och Scandbio AB.
Emissionsinsatser: 365 559 SEK*

Björn Wallin

Vattholma
Född: 1964
Ledamot sedan 2008
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet
Utbildning: Masterexamen i jordbruk, Sveriges Lantbruksuniversitet
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling
Övriga uppdrag: Beobachter (observatör) i Hauptgenossenschaft Nord AG.
Emissionsinsatser: 164 046 SEK

* Tillsammans med närstående, alternativt genom hel- eller delägda bolag.

Arbetsgagarrepresentanter

Tommy Brunsärn

Södertälje
Född: 1959
Ledamot sedan 2007
Representant för Unionen
Huvudsysselsättning: Lead Buyer MRO/Capex

Pär-Johan Lööf

Uppsala
Född: 1966
Ledamot sedan 2013
Personalrepresentant Akademikerförbundet
Utbildning: Agronom
Huvudsysselsättning: Innovation Project Manager
Lantmännen R&D
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Naturbutiken på Öland AB, AviFauna i Sverige AB, Stenhusa Gärd Aktiebolag och Ideella föreningen Odling i Balans med firma Odling i Balans. Vice ordförande i Stiftelsen Jordbruks- och Miljöteknisk Forskning (SJMFF).
Förlagsandelar: 100 000 SEK

Tomas Welander

Göteborg
Född: 1961
Ledamot sedan 2012
Representant för IF Metall
Huvudsysselsättning: Servicetekniker Swecon
Övriga uppdrag: Arbetsgagarrepresentant i Swecon
Anläggningsmaskiner AB.

Styrelsens sekreterare

Tove Cederborg

Chefsjurist
Född: 1964
Anställd: 2011
Utbildning: Jur kand, Lunds Universitet 1992
Förlagsandelar: 100 000 SEK

Revisorer

Förtroendevalda Maude Fyrenius

Lärbro
Född: 1973
Revisor i Lantmännen sedan 2014
Utbildning: Agrotekniker
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling, lamm och nötköttsproduktion, naturvård
Emissionsinsatser: 23 356 SEK*

Gustav Jansson

Enköping
Född: 1967
Revisor i Lantmännen sedan 2012
Utbildning: Agronom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, redovisningskonsult
Produktion: Växtodling, skog
Emissionsinsatser: 650 373 SEK

Anders Åbyhammar

Fellingsbro
Född: 1956
Revisor i Lantmännen sedan 2005
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Redovisningskonsult
LRF Konsult
Produktion: Växtodling, skog, lamm, el/vattenkraft
Emissionsinsatser: 663 025 SEK

Auktoriserad revisor

Anders Kriström

EY, Stockholm
Född: 1974
Revisor sedan 1999
Revisor i Lantmännen sedan 2015
Övriga uppdrag: Adecco, Canal Digital, HL Display, Husqvarna, Stanley Security



Elisabeth Ringdahl, Håkan Pettersson, Per Arvidsson, Tove Cederborg, Per Olof Nyman

Koncernledning

Innehav av förlagsandelar och emissionsinsatser redovisas i SEK per den 31 december 2016.

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef
Chef division Livsmedel
Född: 1956
Anställd: 2008
Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Linköping
Styrelseuppdrag: Ledamot i Hauptgenossenschaft Nord AG och LRF Konsult Aktiefbolag
Förlagsandelar: 250 000 SEK

Elisabeth Ringdahl

Chef division Lantbruk
Född: 1965
Anställd: 2015
Utbildning: Civilekonom, Uppsala universitet

Per Arvidsson

Vice vd, Varuflöde och IT
Född: 1962
Anställd: 2011
Utbildning: Civilingenjör Maskin, Industriell org. & Logistik, Chalmers Tekniska Högskola

Werner Devinck

Chef Lantmännen Unibake
Född: 1958
Anställd: 2013
Utbildning: Nationalekonom, University of Leuven, Belgien.

Håkan Pettersson

Chef division Maskin
Född: 1956
Anställd: 2002
Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Linköping
Förlagsandelar: 50 000 SEK



Carl von Schantz, Elisabeth Wallin Mononen, Werner Devinck, Ulf Zenk, Krister Zackari

Carl von Schantz

Chef division Energi
 Född: 1973
 Anställd: 2011
 Utbildning: MBA, Kellogg School of Management; BA, Northwestern University
 Styrelseuppdrag: Ledamot i Mackmyra Svensk Whisky AB, Scandbio AB och SPBI Service AB
 Förlagsandelar: 200 000 SEK

Elisabeth Wallin Mononen

HR-direktör
 Född: 1959
 Anställd: 2005
 Utbildning: Jur. kand., Lunds universitet, MBA, University of Illinois at Chicago.
 Styrelseuppdrag: Suppleant i Hagabergs Mekaniska Aktiebolag

Krister Zackari

Chef Lantmännen Cerealia
 Född: 1963
 Anställd: 2014
 Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.
 Styrelseuppdrag: Ledamot i DLF Service AB och Li Service AB

Ulf Zenk

Ekonomi- och finansdirektör, CFO
 Född: 1963
 Anställd: 2012
 Utbildning: Civilekonom, Linköpings universitet
 Styrelseuppdrag: Ledamot i Viking Malt Oy och Sparbanken Skåne AB (publ)
 Förlagsandelar: 150 000 SEK

Tove Cederborg

Chefsjurist
 Född: 1964
 Anställd: 2011
 Utbildning: Jur kand, Lunds Universitet.
 Förlagsandelar: 100 000 SEK

Risikfakta

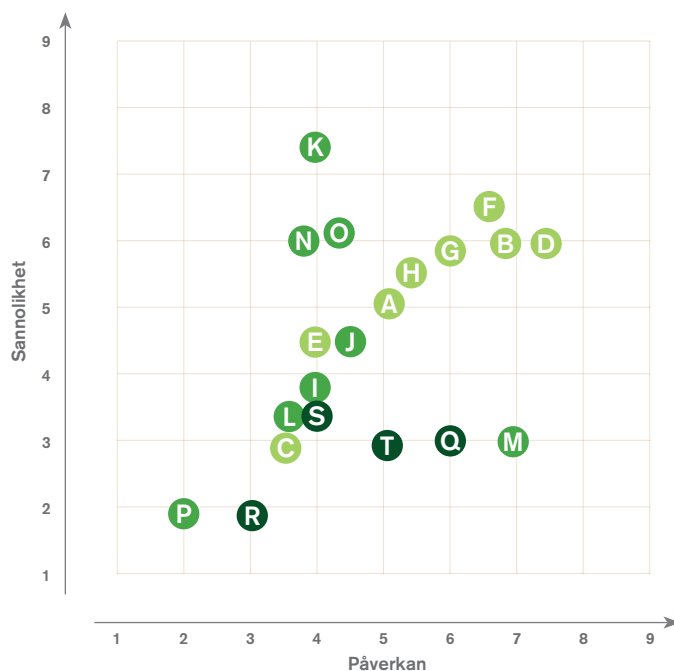
Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. En risk kan vara felaktig hantering, händelser eller beslut utanför Lantmännens kontroll. Att identifiera och hantera risker är en integrerad del av såväl den strategiska planeringen som kontroll och styrning av verksamheten. Kontinuerlig omvärldsbevakning samt intern och extern dialog med intressenter är av stor betydelse för att identifiera risker.

Strategiska risker hanteras främst i samband med det årliga strategiarbetet med koncernstyrelsen som yttersta beslutsinstans. *Den operativa riskhanteringen* utgår från en proaktiv riskhanteringsprocess, ett antal centrala riskpolicyer och vår uppförandekod. *Finans- och riskpolicyer* utvärderas och fastställs av koncernstyrelsen.

Lantmännens styrelse ansvarar inför ägarna för bolagets riskhantering. Koncernledningen rapporterar löpande riskfrågor till styrelsen och revisionsutskottet. Riskidentifiering och kontinuitetsplanering är en viktig del av varje chefs ansvar. Lantmännens riskkommitté har till uppgift att säkerställa att de av koncernstyrelsen fastställda riskmandaten efterlevs. Avvikelse tillsammans med andra risker och skador rapporteras månatligen till koncernstyrelsens revisionsutskott.

Lantmännens riskanalys

Bedömningsskalans kriterier, låg, medel, hög för riskanalys är gjord utifrån skala 1–9 enligt följande:
Låg risk svarar för 1–3, medelstor risk svarar för 4–6, hög risk svarar för 7–9.



Strategiska risker

- A Reglering och tillsyn
- B Konjunktur och priskonkurrens
- C Kund- och konsumenttrender
- D Affäretiska risker
- E Varumärkesrisker
- F Ledarskaps- och kompetensbrist
- G Klimatrisker
- H Energi- och klimatpolitiska risker

Operativa risker

- I Energifriser
- J Råvarupriser
- K Prisrelation i etanolproduktion
- L Arbetsmiljö och säkerhet
- M Produktsäkerhetsrisker
- N Risker rörande spannmålskvalitet
- O Hållbarhetsrisker i leverantörskedjan
- P Försäkringsbara risker

Finansiella risker

- Q Refinansierings-/likviditetsrisk
- R Ränterisk
- S Valutarisk
- T Kredit- och motpartsrisk

Riskbedömningen 2016/2017 är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

Strategiska risker

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

| Riskbeskrivning | Riskhantering |
|--|--|
| <p>Reglering och tillsyn. Nya lagar och regler kan komma att medföra begränsningar i verksamheten eller ställa nya högre krav. Lantmännens verksamhet är delvis tillståndspliktig och föremål för reglering och tillsyn och påverkas av förändringar i regelverket främst i Sverige och EU.</p> <p>Risknivå* Medel sannolikhet, medel påverkan</p> | <p>Respektive division och affär bevakar löpande ändringar och anpassar sin verksamhet. Utfall 2016: Ingen ny reglering eller tillsyn har tillkommit som ensam varit ägnad att påverka vare sig föreningens eller de större affärsenheternas intjäning eller resultat.</p> |
| <p>Konjunktur och priskonkurrens. Risken är att affärsverksamheten påverkas av allmänna förändringar i konjunkturen, förändringar i efterfrågan inom specifika områden och av Lantmännens relativa konkurrenskraft på marknaden. På de flesta av Lantmännens marknader är priskonkurrensen stark. Risknivå* Medel sannolikhet, hög påverkan</p> | <p>Vi eftersträvar flexibilitet och anpassar kostnadsläget efter konjunktursvängningar. Det återspeglas i portföljstrategin genom närvaro på olika geografiska marknader. Åtgärdsplaner har upprättats för större förändringar i efterfrågan. Vi minimerar och motverkar priskonkurrens på våra produkter genom att arbeta med pris och mix, innovation och genom att fortsätta att stärka våra varumärken. Utfall 2016: Lantmännen noterade varierande tillväxtförutsättningar på sina huvudmarknader. Sverige och Tyskland hade goda konjunkturella förutsättning men Finland, Norge och Storbritannien hade mer utmanande förutsättningar. Den globala tillväxten gick ned under 2016, vilket medförde en generell dämpande effekt på efterfrågan och prisbildning på spannmålsråvaran.</p> |
| <p>Kund- och konsumenttrender. Ändrade preferenser och beteenden bland kunder och konsumenter skapar såväl möjligheter som risker. Marknadslandskapet påverkas av omvärldstrender och konkurrenters aktiviteter. Konsumenterna spelar också en allt större roll via sociala media.</p> <p>Risknivå* Låg sannolikhet, medel påverkan</p> | <p>Baserat på drivkrafter och omvärldsbevakning identifierar Lantmännen framtida önskemål för att tillgodose kundernas behov genom utveckling av innovativa tjänster och produkter, samt stödande kommunikation. Utfall 2016: De trender som ger Lantmännen medvind och stort förtroende förstärktes ytterligare. Samtidigt ökar konkurrensen om vår position – Ansvar, Hållbarhet, Ursprung. Många stora aktörer arbetade aktivt med dessa värden. Vi fortsatte att utveckla bra tjänster och erbjudande, men kraven ökade på utvecklingstakt, innehållshöjd och investeringsnivåer för att hålla och utveckla vår position.</p> |
| <p>Affärsetiska risker. Lantmännen verkar i länder och branscher med varierande exponering för korruption och konkurrensrättslig problematik. Risknivå* Medel sannolikhet, hög påverkan</p> | <p>Tyngdpunkten av Lantmännens verksamhet ligger i länder och branscher med relativt låga affärsetiska risker. Förebyggande arbete samt systematisk uppföljning och rapportering av efterlevnad sker övergripande genom arbetet med Lantmännens uppförandekod samt för koncernens Business Ethics Compliance program avseende affärsetiska risker. Utfall 2016: Lantmännens anställda utbildades i den uppdaterade uppförandekoden. Ett fördjupat utbildningsprogram gällande anti-korruption och konkurrensrätt genomfördes för utvalda roller och positioner i koncernen. Åtgärdsplaner för hantering av identifierade affärsetiska risker upprättades för samtliga divisioner och affärsområden.</p> |
| <p>Varumärkesrisker. Innebär negativ påverkan på Lantmännens varumärke om verksamheten bedrivs på ett icke långsiktigt hållbart sätt ur ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv samt om bolaget inte följer gällande lagstiftning och regelverk och/eller att intressenter upplever att vi inte lever upp till deras förväntningar, våra åtaganden och varumärkeslöfte. Varumärket kan påverkas både positivt och negativt av alla händelser i alla riskområden. Risknivå* Medel sannolikhet, medel påverkan</p> | <p>Lantmännen arbetar systematiskt med att ta ansvar och minska negativ påverkan på människa och miljö – i hela kedjan från jord till bord. Lantmännen ställer krav på råvaror och leverantörer samt hur vi bedriver vidareförädling och vilka produkter och tjänster vi erbjuder marknaden. Vi arbetar aktivt med intressentdialoger och eftersträvar en ärlig och transparent redovisning och kommunikation av hur vi arbetar och de resultat vi når. Utfall 2016: Ökad kännedom bland konsumenter om Lantmännen och vårt varumärkeslöfte. Under året nådde vi bland annat en andra plats inom livsmedel och en tionde plats totalt i Sverige i Sustainable Brand Index. Alla mätningar visar att varumärket fortsätter att stärka sina positioner, och därmed ökar det immateriella värdet. Vad gäller våra produktvarumärken har strategierna och målen förtydligats, vilket ökar tillväxtkraften och det långsiktiga värdet.</p> |
| <p>Ledarskaps- och kompetensbrist. Risk för brist på den kompetens och det ledarskap som krävs för att nå Lantmännens affärsmål, antingen på kort eller lång sikt. Risknivå* Medel sannolikhet, hög påverkan</p> | <p>Lantmännen driver ett systematiskt och strategiskt arbete med fokus på ledar- och kompetensförstärkning, och på att ytterligare stärka Lantmännens arbetsgivarvarumärke gentemot nuvarande och potentiella medarbetare. Utfall 2016: Vårt arbetsgivarvarumärke har fortsatt att utvecklas starkt i Sverige. Flera olika ledarskapsutbildningar och interna mentorskapsprogram har genomförts. Aktiviteter för att stärka jämställdheten och mångfalden inom Lantmännen fortsätter.</p> |
| <p>Klimatrisiker. Klimatförändringens effekter är reella. Fler extrema vädersituationer ger osäkerhet i odlingförhållanden och råvarutillgång. Förändrat klimat påverkar långsiktigt markens bördighet, tillgång till vatten av god kvalitet och motståndskraft mot skadegörare. Ett något varmare klimat gynnar odlingsförutsättningar i ett regionalt perspektiv. Risknivå* Medel sannolikhet, medel påverkan</p> | <p>Lantmännen arbetar med klimatanpassning genom utveckling av odlingstekniker, sortförädling och geografisk anpassning, samt beredskap i spannmålshanteringen avseende riskspridning samt ökad torkkapacitet. För att minska klimatpåverkan från Lantmännens verksamhet och produkter drivs ett systematiskt förbättringsarbete mot tydliga klimatmål. Utfall 2016: Lantmännen har under året påbörjat arbetet med en ny klimatstrategi. Utvecklingsarbetet med ännu mer hållbara spannmålskoncept fortsatte.</p> |
| <p>Energi- och klimatpolitiska risker. EU-kommissionen har lagt fram ett förslag till reviderat förnybart direktiv som innehåller en påtaglig begränsning för grödbaserade biodrivmedel perioden 2021–2030. Förslaget kommer att behandlas av EU under 2017 och 2018 och beroende på utfallet kan efterfrågan och pris på etanol från Agroetanol påverkas negativt. Risknivå* Medel sannolikhet, medel påverkan</p> | <p>Lantmännen kommer tillsammans med andra aktörer i Sverige och EU att påverka på EU:s berörda institutioner för att förnybartdirektivet skall anta en mer positiv hållning till grödbaserade biodrivmedel. Agroetanol löper med sin höga klimat- och hållbarhetsprestanda mindre risk att drabbas negativt av direktivet än andra producenter av grödbaserad etanol och andra typer av grödbaserade biodrivmedel. Utfall 2016: Lantmännens klimatstrategi har reviderats och målåtgärningar för 2030 satts. Utvecklingsarbetet med ännu mer hållbara spannmålskoncept fortsatte.</p> |

* Riskbedömningen 2016/2017 är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

Operativa risker

Operativa risker är en del av Lantmännens divisioners dagliga verksamhet och avser prisrisker på råmaterial samt handhavandefel. Många operativa risker kan påverkas och är ofta reglerade med policyer, riktlinjer och instruktioner för att ge en enhetlig och effektiv säkerhet i koncernen. Ett stort antal av de operativa riskerna är även försäkringsbara.

| Riskbeskrivning | Riskhantering |
|---|---|
| <p>Energipriser. Kraftiga prissvängningar på el och gas på energimarknaden samt att Lantmännen förbrukar cirka 700 GWh/år, ger en betydande risk. Risknivå* Medel sannolikhet, medel påverkan</p> | <p>Lantmännen prissäkrar el i upp till 36 månader beroende på individuella affärers förutsättningar via finansiella terminskontrakt. Lantmännen säkrar för koncernens bolag genom en aktiv förvaltning i både spot- och terminsmarknaderna reducera el&gas prisrisker. Utfall 2016: Prissäkringar för el & gas genomfördes enligt finanspolicyns neutrala till högre volymintervall för att dra nytta av historiskt låga prisnivåer. Avtal slöts med ny elleverantör för åren 2017-2019 för leverans och förvaltning av el i Sverige, Danmark, Norge, Finland med möjlighet för Baltikum.</p> |
| <p>Råvarupriser. Råvaror som spannmål, soja och raps utgör en stor del av Lantmännens totala kostnader. Prisfluktuationerna bedöms öka framöver på grund av fortsatt stor efterfrågan på råvaror och begränsad möjlighet att utöka markanvändningen för odling globalt samt en ökad osäkerhet i skördeutfall på grund av klimatförändringar. Risknivå* Medel sannolikhet, medel påverkan</p> | <p>Lantmännen arbetar aktivt med prissäkring av råvaror genom leverantörsavtal samt på den finansiella råvarumarknaden. Handeln med råvaror är reglerad i policydokument som är beslutade av Koncernstyrelsen. Utfall 2016: Resurser lades på att revidera existerande policydokument, samtliga råvaror säkrades enligt uppsatta regelverk och policyer. Råvarurisksystemet Lama genomgick flera förbättringar för att visa koncernens råvaruexponering.</p> |
| <p>Prisrelationen i etanolproduktion. Etanolfabriken i Norrköping påverkas i hög grad av spannmålspriser och etanolpriset utveckling samt av politiska beslut som till exempel EU:s tullregler kring drivmedels-etanol. Risknivå* Hög sannolikhet, medel påverkan</p> | <p>Lantmännen prissäkrar kontinuerligt spannmål och möjligheten att prissäkra etanol har under de senaste åren förbättrats genom ökad likviditet på terminsmarknaden för etanol. Därtill bedrivs ett omfattande utvecklingsarbete inom etanolaffären för att bredda både råvarubasen och produktutbudet vilket leder till en minskad påverkan av prisrelationen mellan etanol och spannmål samt minskar den politiska risken. Utfall 2016: EU har förlängt Sveriges statsstödsgodkännande för skattebefrielse på etanol till slutet av 2018. Under 2016 kom EU-kommissionen med ett förslag till reviderat Förnybartdirektiv (RED 2), vilket föreslås begränsa andelen grödbaserade biodrivmedel som kan rapporteras till EU för att nå nationella och EU-mål för andelen förnybart i energisektorn till 2030.</p> |
| <p>Arbetsmiljö och säkerhet. En del av våra anläggningar innefattar farliga arbetsmiljöer och arbetsmoment som kan innebära fara eller risker för hälsan. Risknivå* Medel sannolikhet, medel påverkan</p> | <p>Ökad systematik, rapportering och uppföljning på området fortsätter att vara prioriterat. Sedan 2009 sker mellan 50 och 60 arbetsplatsuppföljningar årligen. Arbetsmiljöutbildning är obligatorisk för alla våra ledare. Utfall 2016: För att underlätta ett systematiskt arbetsmiljöarbete lokalt med att följa upp och hantera risker, tillbud och olyckor har ett systemstöd implementerats i samtliga verksamheter.</p> |
| <p>Produktsäkerhetsrisker. Om Lantmännens produkter har brister finns risker för kunder och konsumenter. Risknivå* Låg sannolikhet, hög påverkan</p> | <p>Produkter utvärderas löpande ur säkerhetssynpunkt samt förses med tydlig produktinformation. LM arbetar fortsatt och intensifierat med att utveckla kvalitetsstyrning och säkerhetsarbete. Utfall 2016: En koncernövergripande uppföljningsprocess implementerades och arbetet med att utveckla produktsäkerhets- och kvalitetsprocesser intensifierades ytterligare.</p> |
| <p>Risker rörande spannmålskvalitet. För vår viktigaste råvara spannmål finns ett antal aspekter att hantera, exempelvis slamgödsling, stråförkortning och DON. Risknivå* Medel sannolikhet, medel påverkan</p> | <p>Löpande utveckling av kraven på spannmålsråvaran. Utfall 2016: Stort fokus lades på att kontrollera kvalitetsparametrar på råvaran före och vid mottagning samt vid hantering i siloanläggningarna. Ny teknik undersöktes för att ta bort icke önskade kärnor, vi arbetade med frågan i olika branschsammanhang och kunder för att kunna ge rekommendationer om odling och hantering.</p> |
| <p>Hållbarhetsrisker i leverantörskedjan. Lantmännen har leverantörer i länder och branscher med hög risk när det gäller arbetsmiljö, sociala villkor och korruption, och hanterar ett antal råvaror och produkter med risk för hög påverkan på ekosystem. Exempelvis växtnäring, växtskydd, soja, palmoilja, animaliska råvaror och kakao. För vår viktigaste råvara spannmål finns ett antal aspekter att hantera, exempelvis slamgödsling, stråförkortning, kadmium och DON. Risknivå* Medel sannolikhet, hög påverkan</p> | <p>Systematiskt arbete med att bedöma och följa upp leverantörer utifrån leverantörsuppförandekoden med ökat fokus på efterlevnad genom hela leverantörskedjan. För utvalda högriskråvaror finns särskilda uppföljningssystem för att säkerställa ansvar. Utfall 2016: Leverantörsuppförandekoden och arbetet med att kontrollera efterlevnad hos leverantörerna uppdaterades. Processen kompletterades med större fokus på auditplaner samt utvecklad riskutvärdering (due diligence) avseende anti-korruption. Implementering av den nya processen påbörjades.</p> |
| <p>Försäkringsbara risker. Tillgångar såsom fastigheter och produktionsutrustning kan allvarligt skadas vid brand eller strömvärd. Vid återtagande av livsmedelsprodukter kan stora kostnader uppstå, dels på grund av direkta kostnader, men även i form av minskat anseende bland konsumenter. Risknivå* Låg sannolikhet, låg påverkan</p> | <p>Lantmännen har försäkringsprogram för egendoms- och ansvarsrisker och arbetar systematiskt med att begränsa risken för incidenter. Via koncernens eget försäkringsbolag kanaliseras huvuddelen av försäkringsprogrammen, vilket minskar kostnaden för premier. Utfall 2016: Försäkringskostnaderna var oförändrade trots två större skador under 2015. Anledningen är dels ett proaktivt skadeförebyggande arbete i samarbete med försäkringsbolagen samt ett effektivt utnyttjande av Lantmännens eget försäkringsbolag. Inga allvarligare skador inträffade.</p> |

* Riskbedömningen 2016/2017 är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

Finansiella risker

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

| Riskbeskrivning | Riskhantering |
|--|--|
| <p>Refinansierings-/likviditetsrisk. När lån och krediter ska omsättas finns risk för högre kostnader och begränsade möjligheter till ny finansiering. Likviditetsrisk är risken att betalningsförpliktelser inte kan uppfyllas på grund av otillräcklig likviditet. Risknivå* Låg sannolikhet, medel påverkan</p> | <p>Refinansieringsrisken begränsas genom spridning av motparter och förfalloprofiler på räntebärande skulder. I Lantmännens finanspolicy regleras likviditetsrisken genom att garanterade outnyttjade kreditfaciliteter och likvida medel ska överstiga 1 500 MSEK. Utfall 2016: Ett nytt företagscertifikat i Finland och Sverige etablerades som tillåter Lantmännen att emittera upp till 2,5 miljarder SEK på fördelaktiga marknadsvillkor. Vidare har ett kortfristig lån på 1 miljard SEK förlängts till två lån med 7 respektive 2 års förfall. Detta innebär att Lantmännen har en jämnare förfallostruktur på sin långa upplåning.</p> |
| <p>Ränterisk. Förändringar i marknadsräntan kan ge negativ påverkan på resultat och kassaflöden. Hur snabbt en ränteförändring får genomslag i räntenettet beror på lånens räntebindningstid. Risknivå* Låg sannolikhet, låg påverkan</p> | <p>Lantmännen upptar i huvudsak lån med kort räntebindning och lång kapitalbindning. För att förlänga räntebindningen har Lantmännen ingått ett antal ränteswapavtal samt förlängt räntebindningen på befintliga lån. Utfall 2016: Lantmännen förlängde sin ränteduration från 18 till cirka 20 månader för att låsa in historiskt låga marknadsräntor och minska ränterisken.</p> |
| <p>Valutarisk. Genom valutakursförändringar påverkas Lantmännens resultat, egna kapital och konkurrenssituation på olika sätt. Betalningsflöden och avtal i olika valutor skapar en valutarisk. Risknivå* Låg sannolikhet, medel påverkan</p> | <p>Lantmännens valutarisker hanteras centralt och målet är att minimera valutakurseffekterna genom att utnyttja inkommande valuta till betalningar i samma valuta. Därutöver säkras förväntade flöden genom finansiella instrument enligt riktlinjerna i Lantmännens finanspolicy. Utfall 2016: Lantmännen implementerade nya riskpolicier för alla divisioner med klara instruktioner för hur valutarisk ska hanteras. Arbetet med att förbättra valutaexponeringsrapporteringen fortgår.</p> |
| <p>Kredit- och motpartsrisk. Lantmännens finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisk gentemot finansiella och kommersiella motparter. Risknivå* Låg sannolikhet, medel påverkan</p> | <p>Lantmännen arbetar endast med banker med hög kreditvärdighet och som i första hand deltar i koncernens långfristiga finansiering. För att minimera kreditrisken på utestående kundfordringar har Lantmännen en policy som innebär särskild kreditprövning. Utfall 2016: Lantmännen arbetade aktivt med att etablera kontakt med internationella banker för minska exponeringen mot skandinaviska banker och stödda expansionen utanför Skandinavien. Lantmännen har under året investerat sin överskottslikviditet i kreditvärldiga motparter.</p> |

* Riskbedömningen 2016/2017 är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

Koncernens finansiella Översikt

| Resultaträkningar i sammandrag | IFRS | | | | | | | | Redovisningsrådet | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2009 | 2008 | 2007 |
| MSEK | | | | | | | | | | | |
| Nettoomsättning | 37 244 | 35 660 | 32 666 | 33 802 | 36 526 | 37 896 | 35 988 | 34 978 | 34 950 | 42 592 | 35 769 |
| Resultat före avskrivningar | 2 771 | 2 573 | 2 556 | 2 193 | 1 698 | 2 570 | 2 624 | 1 884 | 1 855 | 3 046 | 2 172 |
| Av- och nedskrivningar | -1 165 | -1 222 | -1 103 | -2 104 | -1 185 | -1 366 | -1 565 | -1 407 | -1 550 | -1 910 | -1 302 |
| Rörelseresultat | 1 606 | 1 351 | 1 453 | 89 | 513 | 1 204 | 1 059 | 477 | 305 | 1 136 | 870 |
| Finansiella intäkter och kostnader | -149 | -105 | -111 | -4 | -182 | -337 | -237 | -373 | -370 | -434 | -48 |
| Resultat efter finansiella poster | 1 457 | 1 246 | 1 342 | 85 | 331 | 867 | 822 | 104 | -65 | 702 | 822 |
| Återbäring, efterlikvid ¹⁾ | - | - | - | - | - | - | - | - | -1 | -122 | -83 |
| Skatt, minoritet ²⁾ | -183 | -156 | -117 | 15 | -91 | -147 | -97 | 78 | -7 | -22 | -151 |
| Årets resultat | 1 274 | 1 090 | 1 225 | 100 | 240 | 720 | 725 | 182 | -73 | 558 | 588 |

¹⁾ Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid på samma sätt som utdelning.

²⁾ Inkluderar justering för minoritetsandel i årets resultat före övergången till IFRS.

| Balansräkningar i sammandrag | IFRS | | | | | | | | Redovisningsrådet | | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2009 | 2008 | 2007 |
| MSEK | | | | | | | | | | | |
| Materiella anläggningstillgångar | 9 098 | 7 699 | 7 178 | 7 337 | 8 928 | 9 258 | 9 758 | 10 798 | 10 667 | 10 974 | 8 915 |
| Goodwill | 4 611 | 4 424 | 2 915 | 2 594 | 2 554 | 2 640 | 2 779 | 3 030 | 3 078 | 3 386 | 2 510 |
| Övriga immateriella anläggningstillgångar | 2 980 | 2 782 | 752 | 814 | 875 | 767 | 713 | 748 | 391 | 459 | 444 |
| Övriga anläggningstillgångar | 2 825 | 2 780 | 2 762 | 2 542 | 2 151 | 2 069 | 2 094 | 3 581 | 3 313 | 3 140 | 2 324 |
| Summa anläggningstillgångar | 19 514 | 17 685 | 13 607 | 13 287 | 14 508 | 14 734 | 15 344 | 18 157 | 17 449 | 17 959 | 14 193 |
| Varulager | 5 270 | 5 545 | 5 379 | 5 249 | 5 946 | 5 506 | 5 224 | 5 646 | 5 646 | 7 059 | 6 303 |
| Övriga omsättningstillgångar | 5 933 | 5 599 | 5 087 | 5 170 | 5 561 | 5 642 | 5 572 | 5 436 | 5 411 | 7 266 | 7 797 |
| Likvida medel | 1 773 | 1 252 | 3 058 | 2 295 | 352 | 739 | 869 | 391 | 385 | 269 | 450 |
| Summa omsättningstillgångar | 12 976 | 12 396 | 13 524 | 12 714 | 11 859 | 11 887 | 11 665 | 11 473 | 11 442 | 14 594 | 14 550 |
| Summa tillgångar | 32 490 | 30 081 | 27 131 | 26 001 | 26 367 | 26 621 | 27 009 | 29 630 | 28 891 | 32 553 | 28 743 |
| Eget kapital, moderföretagets medlemmar | 13 795 | 12 660 | 11 859 | 11 016 | 10 899 | 10 906 | 10 390 | 10 140 | 10 148 | 10 528 | 9 483 |
| Eget kapital, minoritetens andel | 88 | 21 | 17 | 28 | 33 | 36 | 32 | 85 | 69 | 56 | 289 |
| Summa eget kapital | 13 883 | 12 681 | 11 876 | 11 044 | 10 932 | 10 942 | 10 422 | 10 225 | - | - | - |
| Avsättningar ¹⁾ | - | - | - | - | - | - | - | - | 2 206 | 2 371 | 2 952 |
| Långfristiga skulder | 6 219 | 6 135 | 3 598 | 4 939 | 5 919 | 5 360 | 7 320 | 9 523 | 6 951 | 8 220 | 5 379 |
| Kortfristiga skulder | 12 388 | 11 265 | 11 657 | 10 018 | 9 516 | 10 319 | 9 267 | 9 882 | 9 517 | 11 378 | 10 640 |
| Summa eget kapital och skulder | 32 490 | 30 081 | 27 131 | 26 001 | 26 367 | 26 621 | 27 009 | 29 630 | 28 891 | 32 553 | 28 743 |
| Nettolåneskuld | 6 289 | 6 476 | 3 674 | 4 963 | 7 506 | 7 186 | 7 501 | 9 739 | 9 289 | 11 654 | 8 413 |
| Insatsutdelning, insatsemision ²⁾ | 277 | 243 | 328 | 171 | 168 | 230 | 245 | 163 | 163 | 167 | 201 |
| Återbäring och efterlikvid ^{3), 4)} | 232 | 188 | 135 | 129 | 120 | 110 | 95 | 1 | - | - | - |

¹⁾ Under IFRS redovisas inte avsättningar som en egen kategori utan ingår i långfristiga respektive kortfristiga skulder.

²⁾ Enligt styrelsens förslag 2016.

³⁾ Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid som utdelning i koncernen.

⁴⁾ Redovisat belopp kan inkludera justering jämfört mot tidigare års förslag.

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2007-2008 har inte räknats om, allt enligt IFRS regelverk. 2009 redovisas dels enligt IFRS, dels enligt principer tillämpade i årsredovisningen för 2009. En mer detaljerad beskrivning av effekterna av övergången till IFRS på resultat- och balansräkning 2009 återfinns i Lantmännens årsredovisning för 2010.

Koncernens Nyckeltal

| Nyckeltal | IFRS | | | | | | | | Redovisningsrådet | | |
|--|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|-------------------|--------|--------|
| | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2009 | 2008 | 2007 |
| Rörelsemarginal, % | 4,3 | 3,8 | 4,4 | 0,3 | 1,4 | 3,2 | 2,9 | 1,4 | 0,9 | 2,6 | 2,4 |
| Kapitalomsättningshastighet, ggr | 1,8 | 1,8 | 2,1 | 2,0 | 2,0 | 2,1 | 1,9 | 1,6 | 1,7 | 2,1 | 2,0 |
| Avkastning på eget kapital, % | 9,6 | 8,9 | 10,6 | 0,9 | 2,2 | 6,7 | 7,0 | 1,8 | -0,7 | 6,8 | 7,3 |
| Avkastning på operativt kapital, % | 8,0 | 7,5 | 9,1 | 0,5 | 2,8 | 6,5 | 5,7 | 2,2 | 1,4 | 5,6 | 5,3 |
| Soliditet, % | 42,7 | 42,2 | 43,8 | 42,5 | 41,5 | 41,1 | 38,6 | 34,5 | 35,4 | 32,5 | 34,0 |
| Nett debt/EBITDA enligt bankdefinition | 2,53 | 2,85 | 2,02 | 2,62 | 4,31 | | | | | | |
| Nettoskudsättningsgrad, ggr | 0,5 | 0,5 | 0,3 | 0,4 | 0,7 | 0,7 | 0,7 | 0,9 | 0,9 | 1,1 | 0,9 |
| Medelantal anställda | 9 880 | 8 911 | 8 311 | 9 133 | 10 249 | 10 296 | 10 350 | 10 552 | 10 552 | 12 671 | 12 830 |

| Exklusive jämförelsestörande poster | IFRS | | | | | | | | Redovisningsrådet | | |
|---|-------|-------|------|------|------|-------|-------|------|-------------------|-------|------|
| | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2009 | 2008 | 2007 |
| Rörelseresultat, MSEK | 1 697 | 1 351 | 851 | 805 | 747 | 1 063 | 1 223 | 588 | 588 | 1 032 | 718 |
| Rörelsemarginal, % | 4,6 | 3,8 | 2,6 | 2,4 | 2,0 | 2,8 | 3,4 | 1,7 | 1,7 | 2,4 | 2,0 |
| Resultat efter finansiella poster, MSEK | 1 548 | 1 246 | 740 | 683 | 565 | 841 | 946 | 215 | 215 | 622 | 470 |
| Årets resultat, MSEK | 1 457 | 1 066 | 595 | 494 | 457 | 634 | 804 | 232 | | | |
| Avkastning på eget kapital, % | 11,0 | 8,7 | 5,1 | 4,4 | 4,2 | 5,9 | 7,8 | 2,2 | | | |
| Avkastning på operativt kapital, % | 8,4 | 7,5 | 5,3 | 4,7 | 4,1 | 5,7 | 6,5 | 2,8 | | | |

| Kassaflödesanalyser i sammandrag | IFRS | | | | | | | | Redovisningsrådet | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|------------|--------------|--------------|-------------------|---------------|--|
| | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | |
| MSEK | | | | | | | | | | | |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital | 2 571 | 2 159 | 1 362 | 1 570 | 1 358 | 1 655 | 2 131 | 1 138 | 1 153 | 1 454 | |
| Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital | 565 | 8 | 405 | 724 | -375 | -640 | 26 | 2 417 | -730 | -1 235 | |
| Kassaflöde från investering i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto | -1 884 | -811 | -697 | -862 | -1 163 | -160 | -684 | -1 328 | -2 284 | -2 112 | |
| Operativt kassaflöde | 1 252 | 1 356 | 1 070 | 1 432 | -180 | 855 | 1 473 | 2 227 | -1 861 | -1 893 | |
| Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter, netto ¹⁾ | -357 | -4 154 | 1 065 | 1 196 | 0 | 0 | -105 | 9 | -1 060 | 423 | |
| Kassaflöde före finansieringsverksamheten | 826 | -2 674 | 2 077 | 2 450 | -222 | 876 | 2 692 | 2 272 | -2 776 | -1 103 | |
| Årets kassaflöde | 489 | -1 775 | 778 | 1 943 | -379 | -128 | 512 | 131 | -233 | -400 | |
| Likvida medel vid årets slut | 1 773 | 1 252 | 3 058 | 2 295 | 352 | 739 | 869 | 391 | 269 | 484 | |

¹⁾ 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 växtföreläggning och utsäde (SW Seed Polen, SW Seed Tyskland, SW Winter Oil Seed).
 2013 bland annat förvärv av 46 procent i Scandi Standard samt försäljning av Kronfågelgruppen och Rigas Dzirnāvnieks.
 2010 bland annat förvärv av 37 procent i Bakehouse samt försäljning av SweChick, EcoBränsle och Conagri.
 2009 bland annat förvärv av 38 procent i Bakehouse samt försäljning av Färskröd Sverige.
 2008 bland annat förvärv av Euro-Bake, Eurobuns och Baco samt försäljning av Weibull Trägård och Granngården.
 2007 bland annat förvärv av minoriteten i Kronfågel och försäljning av Analycen.

Så läser du Resultaträkningen

Resultaträkningen sammanfattar ekonomin för året som har gått och visar alla intäkter och alla kostnader från verksamheten som bidragit till årets resultat.

Koncernens resultaträkning

Omsättningen

Enkelt uttryckt hittar du här företagets totala försäljning.

Kostnader

Här visas kostnader för att tillverka och sälja varorna och tjänsterna.

Rörelseresultatet

Detta visar om försäljningen går med vinst.

Finansiella poster

Kostnader eller intäkter för lån, placeringar, aktier, värdepapper, räntebärande papper osv.

Resultatet

Detta kallas också för nettoresultat och visar resultatet efter skatt.

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|---------------|---------------|
| Nettoomsättning | 37 244 | 35 660 |
| Övriga rörelseintäkter | 800 | 796 |
| Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete | -300 | 57 |
| Råvaror och förnödenheter | -11 104 | -11 384 |
| Handelsvaror | -11 874 | -11 508 |
| Personalkostnader | -5 578 | -5 169 |
| Avskrivningar och nedskrivningar | -1 165 | -1 222 |
| Övriga rörelsekostnader | -6 515 | -5 982 |
| Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden | 98 | 103 |
| Rörelseresultat | 1 606 | 1 351 |
| Finansiella intäkter | 165 | 106 |
| Finansiella kostnader | -314 | -211 |
| Resultat efter finansiella poster | 1 457 | 1 246 |
| Skatter | -183 | -156 |
| Årets resultat | 1 274 | 1 090 |
| Årets resultat hänförligt till: | | |
| Medlemmar i den ekonomiska föreningen | 1 273 | 1 088 |
| Innehav utan bestämmande inflytande | 1 | 2 |

Rapporten över totalresultatet utgår från årets resultat i resultaträkningen och till detta läggs alla övriga poster som påverkat det egna kapitalet under året men som inte avser transaktioner med föreningens medlemmar i deras funktion som ägare. De senare posterna sammanfattas under rubriken Övrigt totalresultat.

Koncernens rapport över totalresultat

Övrigt totalresultat

Övrigt totalresultat visar resultatet från omvärdering som görs av olika balansposter till marknadsvärden eller till ändrade valutakurser. Omvärderingarna är intäkter och kostnader och en del av koncernens totala resultat för året. Övrigt 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.

| MSEK | 2016 | 2015 |
|--|--------------|--------------|
| Årets resultat | 1 274 | 1 090 |
| Övrigt totalresultat | | |
| <i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i> | | |
| Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner | -162 | 211 |
| Skatt på aktuariella vinster och förluster | 36 | -46 |
| Summa | -126 | 165 |
| <i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i> | | |
| Finansiella tillgångar som kan säljas, netto före skatt | 81 | 13 |
| Kassaflödessäkringar, netto före skatt | 22 | 62 |
| Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet | 193 | -189 |
| Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt | -68 | 56 |
| Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras | 2 | -34 |
| Summa | 230 | -92 |
| <i>Andel i övrigt totalresultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden</i> | | |
| Poster som kommer att omklassificeras till resultatet | 51 | -12 |
| Summa | 51 | -12 |
| Övrigt totalresultat, netto efter skatt | 155 | 61 |
| Summa totalresultat | 1 429 | 1 151 |
| Summa totalresultat hänförligt till: | | |
| Medlemmar i den ekonomiska föreningen | 1 428 | 1 149 |
| Innehav utan bestämmande inflytande | 1 | 2 |

Så läser du **Balansräkningen**

I balansräkningen ges en bild av vilka tillgångar som finns och hur dessa tillgångar har finansierats. Värdet på samtliga tillgångar är alltid lika med skuldernas värde. Skulderna består av skulder till ägarna, eget kapital, och övriga skulder.

Anläggningstillgångar

Anläggningstillgångarna är de tillgångar som kommer att användas eller ägas under mer än ett år och under den tiden bidra till värdeutvecklingen i företaget. Här hittar vi värdet på materiella tillgångar som fabriker och övriga fastigheter, maskiner, inventarier och liknande. Här redovisas även värdet på immateriella tillgångar, dvs. tillgångar utan fysisk substans, som goodwill, köpta varumärken, patent och liknande. Goodwill är den del av en köpeskilling för ett dotterföretag som inte kunnat hänföras till någon annan tillgång och som främst betalats för förväntade synergier och för personalens kompetens. Bland anläggningstillgångar hittar vi även värdet på vår andel av eget kapital i joint ventures och intresseföretag, dvs. i huvudsak företag som ägs till mellan 20 och 50 procent under Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden.

Omsättningstillgångar

Omsättningstillgångar är tillgångar som är avsedda att omsättas i verksamheten, antingen genom försäljning eller förbrukning. Det är alltså de värden som finns i ett företag och som förbrukas på kort tid och som enkelt kan växlas in mot reda pengar. Här hittar vi värdet på de varor som fortfarande finns i lager och de fordringar vi har på våra kunder för produkter och tjänster som vi sålt till dem och ännu inte hunnit få betalt för. Bland omsättningstillgångarna redovisas även de likvida medel, dvs. främst de banktillgodohavanden, som finns.

Eget kapital

Eget kapital utvisar de nettotillgångar som finns (tillgångar – skulder) och som tillhör ägarna och som ägarna förväntar sig avkastning på. Lantmännens övergripande ekonomiska mål är att ge en långsiktig avkastning på 8 procent på detta kapital över en konjunkturcykel och med nuvarande affärsportfölj. Det resultat som används vid beräkning av avkastningen är "Årets resultat" i koncernens resultaträkning. En viktig komponent i eget kapital är medlemmarnas insatser i den ekonomiska föreningen. Medlemsinsatserna är såväl inbetalda som emitterade. Övrigt kapital är det som tjänats in under årens lopp i både moderföreningen och i de bolag som ingår i Lantmännen och som inte delats ut till medlemmarna, utan som är en del av finansieringen av de tillgångar som ska generera framtida resultat.

Skulder

Skulderna delas upp i långfristiga och kortfristiga skulder vilket helt enkelt avser att beskriva hur lång tid som dessa skall betalas tillbaka på.

Koncernens balansräkning

| MSEK | 2016 31 dec | 2015 31 dec |
|--|------------------------|------------------------|
| TILLGÅNGAR | | |
| Anläggningstillgångar | | |
| Materiella anläggningstillgångar | 8 240 | 7 113 |
| Förvaltningsfastigheter | 858 | 586 |
| Goodwill | 4 611 | 4 424 |
| Övriga immateriella anläggningstillgångar | 2 980 | 2 782 |
| Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden | 1 896 | 1 690 |
| Överskott i fonderade pensionsplaner | - | 14 |
| Finansiella anläggningstillgångar | 770 | 697 |
| Uppskjutna skattefordringar | 136 | 371 |
| Övriga anläggningstillgångar | 23 | 8 |
| Summa anläggningstillgångar | 19 514 | 17 685 |
| Omsättningstillgångar | | |
| Varulager | 5 270 | 5 545 |
| Kundfordringar och övriga rörelsefordringar | 5 727 | 5 407 |
| Kortfristiga räntebärande tillgångar | 176 | 174 |
| Aktuella skattefordringar | 30 | 18 |
| Likvida medel | 1 773 | 1 252 |
| Summa omsättningstillgångar | 12 976 | 12 396 |
| SUMMA TILLGÅNGAR | 32 490 | 30 081 |
| | | |
| MSEK | 2016 31 dec | 2015 31 dec |
| EGET KAPITAL OCH SKULDER | | |
| Eget kapital | | |
| Medlemsinsatser | 2 299 | 2 146 |
| Övrigt tillskjutet kapital | 2 895 | 2 775 |
| Reserver | 112 | -169 |
| Balanserade vinstmedel | 8 489 | 7 908 |
| Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen | 13 795 | 12 660 |
| Innehav utan bestämmande inflytande | 88 | 21 |
| Summa eget kapital | 13 883 | 12 681 |
| Långfristiga skulder | | |
| Långfristiga räntebärande skulder | 4 991 | 4 897 |
| Avsättningar för pensionsförpliktelser | 519 | 360 |
| Uppskjutna skatteskulder | 437 | 612 |
| Övriga långfristiga avsättningar | 247 | 227 |
| Övriga långfristiga skulder | 25 | 39 |
| Summa långfristiga skulder | 6 219 | 6 135 |
| Kortfristiga skulder | | |
| Kortfristiga räntebärande skulder | 3 373 | 3 230 |
| Leverantörsskulder och andra rörelseskulder | 8 199 | 7 608 |
| Aktuella skatteskulder | 89 | 73 |
| Kortfristiga avsättningar | 727 | 354 |
| Summa kortfristiga skulder | 12 388 | 11 265 |
| SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER | 32 490 | 30 081 |

Så läser du **Kassaflödesanalysen**

Löpande verksamhet

Löpande verksamhet är årets resultat (enligt resultaträkningen) justerat för poster som inte är in- eller utbetalningar utan bokföringsmässiga kostnader. Exempelvis innebär avskrivningar och realisationsförluster lägre resultat men är ingen utbetalning. Man drar även av under året betalda finansiella poster och betald inkomstskatt. Justeringar görs även för förändringar i varulager, rörelsefordringar (främst kundfordringar) och rörelseskulder (främst leverantörsskulder).

Investeringsverksamhet

Investeringsverksamheten visar utbetalningar till olika investeringar och inbetalningar från försäljningar av verksamheter, anläggningstillgångar eller finansiella placeringar. Skillnaden mot resultaträkningen är att hela årets utbetalningar för en investering syns. I resultaträkningen är till exempel köp av ett företag ingen kostnad, och för en anläggning delar man upp kostnaden, genom avskrivning, fördelat på det antal år man räknar med att använda den.

Finansieringsverksamhet

Finansieringsverksamheter visar hur man har finansierat verksamheten och investeringarna om kassaflödet från årets löpande verksamhet inte är tillräcklig. Det visar även utbetalningar till de som finansierat verksamheten, till exempel utdelning till ägare eller amortering av lån.

Koncernens kassaflödesanalys

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|---------------|---------------|
| DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN | | |
| Rörelseresultat | 1 606 | 1 351 |
| Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾ | 1 302 | 983 |
| | 2 908 | 2 334 |
| Betalda finansiella poster, netto | -205 | -76 |
| Betald skatt | -132 | -99 |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital | 2 571 | 2 159 |
| <i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i> | | |
| Förändring av varulager | 416 | -151 |
| Förändring av rörelsefordringar | -195 | -318 |
| Förändring av rörelseskulder | 344 | 477 |
| | 565 | 8 |
| Kassaflöde från den löpande verksamheten | 3 136 | 2 167 |
| INVESTERINGSVERKSAMHETEN | | |
| Förvärv av verksamheter | -404 | -4 381 |
| Avyttringar av verksamheter | 47 | 227 |
| Investering i materiella anläggningstillgångar | -2 228 | -1 216 |
| Investering i immateriella anläggningstillgångar | -105 | -40 |
| Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar | 449 | 445 |
| Förändring av finansiella placeringar | -69 | 124 |
| Kassaflöde från investeringsverksamheten | -2 310 | -4 841 |
| Kassaflöde före finansieringsverksamheten | 826 | -2 674 |
| FINANSIERINGSVERKSAMHETEN | | |
| Förändring av låneskulder | -57 | 1 194 |
| Inbetalt insatskapital | 153 | 123 |
| Återbetalt insatskapital | -50 | -104 |
| Utbetald utdelning | -383 | -314 |
| Kassaflöde från finansieringsverksamheten | -337 | 899 |
| Årets kassaflöde | 489 | -1 775 |
| Likvida medel vid årets början | 1 252 | 3 058 |
| Kursdifferens i likvida medel | 32 | -31 |
| Likvida medel vid årets slut | 1 773 | 1 252 |

| MSEK | 2016 | 2015 |
|---|--------------|------------|
| ¹⁾ Justering för poster som inte ingår i kassaflödet | | |
| Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar | 1 165 | 1 222 |
| Resultatandelar i joint venture/intresseföretag | -63 | -86 |
| Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter | -23 | -190 |
| Övriga poster | 223 | 37 |
| Summa | 1 302 | 983 |

Hållbarhetsfakta

Med utgångspunkt i vår väsentlighetsanalys samt GRIs och Global Compacts krav, redovisar Lantmännen mål, styrande nyckeltal och prestanda för ett antal olika aspekter. Här redovisas ett urval av dessa.

Mer om Lantmännens arbete, mål och nyckeltal finns på lantmannen.com/ansvar. Där finns också bilagan Hållbarhetsrelaterad styrning och indikatorer 2016 med samtliga hållbarhetsrelaterade data och nyckeltal, inklusive kommentarer.

Råvaror

Lantmännen redovisar användningen av våra viktigaste råvaror: Spannmål, soja som foderråvara samt palmolja som ingrediens i livsmedel. Redovisade volymer och andelar baseras på antal ton.

Spannmål

2016 års svenska spannmålsskörd var mindre än rekordåret 2015, men större än femårsgenomsnittet och av god kvalitet. Lantmännens fortsatta satsning på odlingsmetoden *Klimat & Natur* resulterade i en ökning från 55 tusen till cirka 70 tusen ton. Även de ekologiska volymerna ökade jämfört med föregående år.

Spannmålskoncept

Tusental ton, invägd spannmål från Lantmännens lantbrukare. (Inklusive trindsäd och oljeväxter.)

| | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Total volym invägd spannmål | 2 400 | 2 700 | 2 500 | 1 800 | 1 950 |
| Spannmål odlad enligt Klimat & Natur | 70 | 55 | 14 | - | - |
| Ekologisk spannmål | 98 | 91 | 71 | 57 | 58 |
| Spannmål odlad enligt Natur + | 132 | - | - | - | - |

Soja

Lantmännen fortsätter arbetet med ta ansvar för den soja som importeras som en viktig foderråvara. Med utgångspunkt i branschöverenskommelsen för hållbar soja, Sojadialogen, köper vi sedan 2015 endast soja som är certifierad enligt RTRS eller ProTerra, alternativt ekologiskt producerad enligt KRAV. 2016 var totala volymen inköpt soja 119 600 ton.

Palmolja

Vår palmoljestrategi är att säkerställa en ansvarsfullt producerad palmolja för de volymer vi använder i våra livsmedelsprodukter. Det gör vi genom att sedan 2011 endast köpa RSPO-certifierad palmolja. För 2016 var målet att fullt ut gå över till fysiskt spårbar certifierad palmolja, enligt den högre

certifieringsnivån RSPO Segregerad. Utfallet blev 91 procent. Vi arbetar också för att skynda på omställningen på marknaden tillsammans med branschkollegor och intresseorganisationer.

RSPO-certifierad palmolja

| Ton | 2016 | 2015 |
|----------------------------------|-------|-------|
| Total volym inköpt palmolja, ton | 9 931 | 6 801 |
| varav volym RSPO Segregerad* | 9 059 | 4 803 |
| varav volym RSPO Mass Balance | - | 849 |
| varav volym RSPO Book & Claim** | 871 | 1 149 |

* Fysiskt spårbar RSPO-certifierad palmolja

** Palmolja täckt med RSPO-certifikat

Kadmiumhalt i fosforgödsel

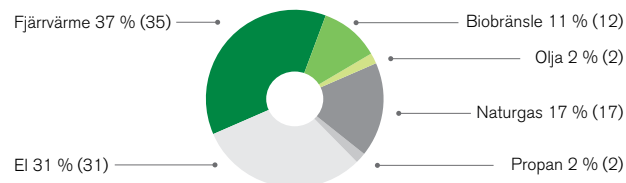
| | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 |
|---------------------|------|------|------|------|------|
| Gram per ton fosfor | 5,1 | 4,4 | 4,1 | 4,7 | 4,1 |

Kadmiumhalterna i mineralgödsel ligger fortsatt på låga nivåer, långt under lagstiftningsnivån på 100 gram per ton fosfor. Det något högre värdet 2016 beror på en förändring i efterfrågan av olika produkter och ett något högre medelvärde hos volymmässigt stora produkter.

Energianvändning

Genom energieffektivisering, utfasning av eldningsolja och prioritering av förnybara bränslen, minskar vi klimatpåverkan från våra anläggningar. Sedan 2009 har koldioxidutsläppen från energianvändningen minskat med 48 procent.

Energianvändning 2016, fördelat på energislag



Uppförandekod

Alla anställda inom Lantmännen ska genomföra e-utbildningen i vår uppförandekod inom 3 månader efter anställning. Hösten 2015 lanserades en ny version av utbildningen. Vid årets slut hade 72 procent av Lantmännens anställda genomfört denna.

Lantmännens leverantörsuppförandekod gäller för alla leverantörer och anger tydliga riktlinjer avseende miljö, socialt ansvar och affäretik. Koden ingår i alla avtal och samtliga leverantörer med inköpsvolym över 1 MSEK/år eller med hög risk ska godkännas utifrån en självutvärdering. 2016 uppfyllde 83 procent (80) av Lantmännens inköpsvolym dessa kriterier.

Om hållbarhetsredovisningen

Global Compact och Global Reporting Initiative

Genom att tillämpa GRI:s riktlinjer för hållbarhetsredovisning och uppfylla de krav på redovisning som Global Compact ställer, eftersträvar Lantmännen en trovärdig och relevant kommunikation av arbetet med ansvar och hållbar utveckling.

Global Compact – Communication on Progress

Lantmännen undertecknade 2009 Global Compact, FN:s initiativ för ansvarsfullt företagande, vilket innebär ett åtagande att implementera dess tio principer i verksamheten. De tio principerna omfattar ett brett ansvarstagande på områdena mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och anti-korruption. Global Compact ställer krav på årlig redovisning av framsteg och prestanda i form av en Communication on Progress (COP).

Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning tillsammans med information på vår hemsida är utformad för att möta dessa krav. I GRI-index finns även korsreferenser till Global Compacts principer. Mer om Global Compact och COP [▶ unglobalcompact.org](http://unglobalcompact.org)

GRI

Genom att tillämpa Global Reporting Initiatives (GRI:s) riktlinjer vill vi säkerställa en trovärdig, relevant och tydlig redovisning av vår verksamhet ur ett helhetsperspektiv, med hänsyn till ekonomiska såväl som miljömässiga och sociala aspekter. För denna redovisning har vi tillämpat GRI G4 nivå core, inklusive de branschspecifika riktlinjer som finns framtagna för livsmedelssektorn (GRI Food Processing sector supplement). Ambitionen är att kontinuerligt fortsätta utveckla såväl arbete som rapportering kring hållbarhetsfrågorna. Mer om GRI globalreporting.org. Ett fullständigt GRI index finns på [▶ www.lantmannen.com/gri](http://www.lantmannen.com/gri)

Lantmännens hållbarhetsredovisning 2016

Redovisningen omfattar år 2016 om inget annat anges och ges ut årligen. Den avser Lantmännenkoncernen inklusive divisioner. Intresseföretag och joint ventures är inte inkluderade. Redovisningens innehåll beskriver dock vårt arbete med hållbarhetsfrågor i hela värdekedjan, från jord till bord. Det betyder frågor från odling, inköp av råvaror och förädlingsverksamhet till försäljning och konsumtion av de produkter vi erbjuder.

Redovisning av hållbarhetsrelaterad styrning, resultatindikatorer och nyckeltal samt definitioner och beräkningsgrunder finns i Bilaga ”Hållbarhetsrelaterad styrning och indikatorer 2016”, se [▶ www.lantmannen.com/gri](http://www.lantmannen.com/gri)

Redovisningen innehåller information och data om frågor som är prioriterade av Lantmännens intressenter och speglar de områden med störst betydelse sett till vår verksamhets påverkan och bidrag till hållbar utveckling. Prioriteringen har gjorts i olika steg. Utifrån Lantmännens strategier, arbete och kunskap om verksamhetens påverkan, omvärlds- och marknadstrender samt resultat från genomförda intressentdialoger har vi identifierat hållbarhetsfrågor för att sedan prioriteras i en process med sakkunniga från olika delar av verksamheten. Läs mer på [▶ www.lantmannen.com/gri](http://www.lantmannen.com/gri)

Hållbarhetsredovisningen har inte granskats av extern part. Kontaktperson: Claes Johansson, chef Hållbar Utveckling, claes.johansson@lantmannen.com



GRI index

Tabellen nedan ger en sammanfattning av GRIs generella indikatorer, samt hänvisningar till var Lantmännens redovisning av dessa finns. För specifik information kring de väsentliga GRI-aspekter Lantmännen valt att redovisa, hänvisar vi till fullständigt GRI-index på lantmannen.com/gri. Läs hänvisning till Bilaga betyder Bilaga Hållbarhetsrelaterad styrning och indikatorer som finns på www.lantmannen.com/gri

| Indikator | Beskrivning | Läshänvisning |
|---------------------------------------|---|---|
| GENERELL INFORMATION | | |
| Strategi och analys | | |
| G4-1 | Uttalande från styrelseordförande och vd | 12-15 |
| Organisationsprofil | | |
| G4-3 | Organisationens namn | 161 |
| G4-4 | Viktigaste varumärken, produkter och/eller tjänster | 5-7 |
| G4-5 | Lokalisering av huvudkontor | Stockholm |
| G4-6 | Länder där organisationen har verksamhet | 97 |
| G4-7 | Ägandestruktur och företagsform | 5 |
| G4-8 | Marknader som organisationen är verksam på | 3, 6-7, 93 |
| G4-9 | Organisationens storlek | 2, 98 |
| G4-10 | Beskrivning av personalstyrkan | 32, 98 |
| G4-11 | Andel anställda som omfattas av kollektivavtal | Bilaga |
| G4-12 | Beskrivning av organisationens leverantörskedja | lantmannen.com/ansvar |
| G4-13 | Väsentliga organisationsförändringar under redovisningsperioden | 20, 120 |
| G4-14 | Beskrivning av om och hur Försiktighetsprincipen tillämpas | 66-67, 148-150, Bilaga, lantmannen.com/ansvar |
| G4-15 | Externt utvecklade ekonomiska, sociala eller miljömässiga deklarerationer, principer eller andra initiativ som organisationen anslutit sig till eller stödjer | 31, 158 lantmannen.com/ansvar |
| G4-16 | Medlemskap i intresseföreningar och branschorganisationer | lantmannen.com/ansvar |
| Väsentliga aspekter och avgränsningar | | |
| G4-17 – G4-23 | | 27, 127, 159, Bilaga, lantmannen.com/ansvar |
| Intressentdialog | | |
| G4-24 – G4-27 | | 27, 32, Bilaga, lantmannen.com/ansvar |
| Redovisningsprofil | | |
| G4-28 – G4-33 | | 158-159, Bilaga, lantmannen.com/ansvar |
| Föreningsstyrning | | |
| G4-34 | Redogörelse för organisationens styrningsstruktur | 5, 16, 142 |
| Affärsetik och integritet | | |
| G4-56 | Organisationens värderingar, principer och uppförandekod | 26, 66-67, www.lantmannen.com/om-lantmannen , lantmannen.com/ansvar |

SPECIFIK INFORMATION (styrning och prestandaindikatorer för väsentliga aspekter)

För redovisning av styrning och prestanda för väsentliga aspekter, se Bilaga Hållbarhetsrelaterad styrning och indikatorer som finns på www.lantmannen.com/gri. Nedan listas de aspekter som Lantmännen valt att redovisa på.

| | |
|---|--------------------|
| Ekonomisk prestanda | lantmannen.com/gri |
| Sourcing och upphandlingsrutiner | lantmannen.com/gri |
| Anti-korruption | lantmannen.com/gri |
| Material och råvaror | lantmannen.com/gri |
| Energi | lantmannen.com/gri |
| Utsläpp till luft | lantmannen.com/gri |
| Lagefterlevnad miljö | lantmannen.com/gri |
| Hälsa och säkerhet | lantmannen.com/gri |
| Mångfald och likabehandling | lantmannen.com/gri |
| Riskbedömning mänskliga rättigheter | lantmannen.com/gri |
| Kunders hälsa och säkerhet | lantmannen.com/gri |
| Märkning av produkter | lantmannen.com/gri |
| Lagefterlevnad samhälle och produktansvar | lantmannen.com/gri |

Ordlista

Agrodrank ▶ Proteinrik foderråvara som produceras på Agroetanol i Norrköping.

B2B ▶ Business-to-business, försäljning mellan företag

BRC ▶ (British Retail Consortium), en global standard för livsmedelssäkerhet.

CSA-avtal ▶ CSA-avtal är ett sidosavtal till ISDA-avtal som reglerar hur parten som har en utestående skuld måste ställa säkerhet i form av likvida medel eller värdepapper.

DON (Deoxynivalenol) ▶ DON är ett mögelgift som kan förekomma i spannmålsgrödor för foder- och livsmedelsändamål, framförallt i vete och havre. Mögelgiftet bildas av två mögelsvampar, *Fusarium graminearum* och *Fusarium culmorum* inom släktet *Fusarium*.

ERM-process ▶ (Enterprise Risk Management), en strukturerad och proaktiv riskhanteringsprocess.

Förädlingsvärde ▶ Rörelseresultat före avskrivningar och nedskrivningar (EBITDA) plus personalkostnader.

GRI ▶ Global Reporting Initiative. Ger ut riktlinjer för hållbarhetsredovisning som på frivillig basis kan användas av organisationer för att redovisa miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekter av deras verksamhet, produkter och tjänster.

Global Compact ▶ FN-initiativ för ansvarsfullt företagande. Ett internationellt ramverk med tio universellt accepterade principer för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö samt anti korruption.

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 högljikvida tillgångar som kan användas för att lösa kortfristiga skulder.

R&D ▶ Research and Development. Forskning och utveckling.

RSPO ▶ Round Table on Sustainable PalmOil. Internationell rundabordsprocess för att ta fram kriterier för hållbar palmolja. För mer om RSPOs certifieringsnivåer Book & Claim, Mass Balance och Segregated se rspo.org

RTRS ▶ Round Table on Responsible Soy. Internationell rundabordsprocess 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.

SMETA ▶ Sedex Members Ethical Trade Audit, världens mest använda system för etiska revisioner, utvecklad av organisationen Sedex Associate Auditor Group (AAG).

Stråförkortningsmedel ▶ Ett medel som minskar risken för liggsäd. Stråförkortningsmedel är i princip den enda kemikalie som i vissa fall återfinns i mätbara halter i spannmålsråvaran.

TCO ▶ Total Cost of Ownership. Total ägandekostnad.

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.

USDA ▶ United States Department of Agriculture.

Volatil ▶ Ombytlig, skiftande.



KLIMATKOMPENSERAT
PAPPER



Form & produktion: Wildec

Foto: Johan Olsson, Lantmännens bildbank, Adobe Stock photos, Sid 11 durumvete på Gotland: Ylva Bergman

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 alla fossila utsläpp.

Adresser



Lantmännen ek för

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
Organisationsnummer: 769605-2856
info@lantmannen.com
lantmannen.com

Division Lantbruk

205 03 Malmö
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.com

Lantmännen Lantbruk

Besöksadress: von Troils väg 1
Postadress: 205 03 Malmö
Tel: 010-556 56 00
Kundtjänst tel: 0771-111 222
lantmannenlantbruk.com

Lantmännen Krafft

Besöksadress: von Troils väg 1
Postadress: 205 03 Malmö
Tel: 010-556 55 70
Kundtjänst tel: 020-30 40 40
krafft.nu

Division Maskin

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.com

Lantmännen Maskin

Bjurögatan 26
Box 174
201 21 Malmö
Tel: 0771-38 64 00
lantmannenmaskin.com

Agro Oil

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
agrol.se

Swecon

Bolindervägen 104
Box 55
631 02 Eskilstuna
Tel: 010-556 08 50
swecon.se

Division Energi

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.com

Lantmännen Agroetanol

Hanolmsvägen 69
Box 932
601 19 Norrköping
010-556 01 50
agroetanol.se

Lantmännen Aspen

Iberovägen 2
Box 54
438 05 Hindås
Tel: 0301-23 00 00
aspen.se

Lantmännen Reppe

Stora Råppevägen 73
352 50 Växjö
Tel: 010-556 15 40
reppet.se

Division Livsmedel

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.com

Lantmännen Cerealía

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 22 00
lantmannencerealía.se

Lantmännen Unibake

Sluseholmen 8a
2450 Köpenhamn SV
Danmark
Tel: +45 762 850 00
lantmannen-unibake.com

Lantmännen Fastigheter

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannenfastigheter.se



Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord

Lantmännen har valt att stödja We Effect.

We Effect är en biståndsorganisation som tänker och agerar långsiktigt, för att förändringar ska bestå.

Hjälp till självhjälp är ledstjärnan i We Effects biståndsarbete.



Lantmännen