

# Lantmännens Årsrapport

# 2012



” **Lantmännen tar ansvar  
från jord till bord**





## Innehåll

Ordförande har ordet	2
Vd har ordet	4
Lantmännen i siffror	6
Våra divisioner i korthet	8
Medarbetare – Inspirerande kultur	10
Lantbrukare från norr till söder	12
Omvärld	14
Bondeägt & bondestyrt	15
Att äga Lantmännen	16
Lantmännens värdekedja	18
Varumärket – en styrka i konkurrensen	20
Nyttiga fibrer – spannmål och fibrer	21
Mål och målstyrning	22
Risker och riskstyrning	23
Divisionerna	24-27
Finansiell översikt	28
Resultat- och balansräkning	30, 31
Kassaflödesanalys	32
Förändringar i eget kapital	33
Omsättning och resultat	34
Koncernledning och Styrelse	35, 36



**Välkommen till Lantmännens Årsrapport med hållbarhetsinformation.** Vi har efter noga övervägt beslut valt att skicka denna sammanfattning till alla ägare istället för Lantmännens kompletta Årsredovisning med hållbarhetsredovisning.

Per Olof Nyman  
*Vd och koncernchef, Lantmännen*



### Lantmännens 8 strategier

Våra strategier utnyttjar den samlade kraften i organisationen och bidrar till lönsamheten på ägarnas gårdar samt maximerar avkastningen på deras kapital i föreningen.

1. Skapa affärsmöjligheter för Lantmännens ägare
2. Fokus på kärnaffärerna
3. Ökad kostnads- och kapitaleffektivitet
4. Utveckla starka varumärken
5. Utveckla produktportföljen genom aktivt forsknings- och utvecklingsarbete
6. Förbättra samarbetet med Lantmännens kunder
7. Hållbar utveckling
8. Medarbetare och organisation



## Lyssna

Visste du att du kan lyssna på utvalda delar av Lantmännens Årsredovisning med hållbarhetsredovisning på din dator eller direkt i din mobil? Läs mer på [www.lantmannen.com](http://www.lantmannen.com)

### Lantmännens Varumärkeslöfte

Vi tar ansvar från jord till bord.

### Lantmännens Affärsidé

Med kunden i fokus utvecklar och förädlar vi åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Vi agerar på en internationell marknad där Sverige utgör basen för våra verksamheter.

### Lantmännens Vision

Vi gör det bästa av vår jord och ger alla möjligheter till ett sundare liv.

### Lantmännens Mål

Lantmännens mål är att ses som ett ansvarstagande, innovativt och kundorienterat företag som ligger i tiden. Lantmännens avkastningsmål och soliditetsmål beskrivs på ► sid 22.

### Lantmännens Värderingar

Öppenhet, Helhetssyn och Handlingskraft.

**L**antmännens uppdrag är att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar och maximera avkastningen på ägarnas kapital. Grunden för vår ägarmodell är en effektiv lantbruksverksamhet.

Genom att äga en lönsam industriverksamhet kan vi via ett högre förädlingsvärde slussa vinster tillbaka till oss lantbrukare. Resultatet från industriverksamheten kan också användas för att utveckla nya affärsmöjligheter och till forskning.



# Ordförande har ordet



2012 har varit ett utmanande år på många sätt. Det har varit utmanande för världsekonomin, för samarbetet i Europa, för svensk ekonomi, för det svenska jordbruket och för Lantmännen.

Den globala ekonomin har präglats av stagnation och osäkerhet. Utvecklingen i USA får alltid stora effekter – det gäller allt från presidentval till dåliga skördar. Att Kinas ekonomi något mattats av påverkar givetvis också den globala utvecklingen och på den europeiska arenan har krispaketen avlöst varandra. Värde-erar vi tillväxtprognoserna för Lantmännens huvudmarknader ser man tydligt att vi inte kan räkna med någon draghjälp utanför Sverige. I det perspektivet är det lättare att inse hur vår omvärld påverkar Lantmännen och svenskt jordbruk.

Ser man till lantbruket och utvecklingen i Europa sker en kraftig konsolidering. En drivkraft är de aviserade förändringarna inom EU:s jordbrukspolitik, men ännu mer konsekvensen av att jordbruksråvaror och livsmedel är internationella handelsvaror. Under året har flera större fusioner och uppköp genomförts. Inom Lantmännens område har till exempel finska Hankia köpts av danska DLA, uppköp har skett mellan tyska företag och i Frankrike har flera spannmålskooperativ fusionerat. Att Örkelljunga lokalförening valde att lämna Lantmännen visar också att konkurrensen ökar. Vi har under året sett Milko fusionera med Arla och Skånemejerier sälja sin affärsverksamhet till franska Lactalis. Den pressade lönsamheten hos mjölkproducenterna har diskuterats i olika sammanhang och Lantmännen har tagit aktiv del. Växtodlingsåret på många håll varit bra, men i vissa områden ledde ännu en blöt höst och sena skördar till ett jobbigt år.

Vi har sagt det förut, men en positiv utveckling inom både växt- och djurhållning är oerhört viktig för Lantmännen. Vi behöver framtidstro, lönsamhet och konkurrenskraft i hela värdekedjan från jord till bord. Det betyder i förlängningen att svenska lagar och regelverk inom lantbruk, livsmedel och energi i EU-sammanhang bör styras av konkurrens på lika villkor. Ser man till miljöansvar och långsiktig hållbarhet ligger svenskt jordbruk långt framme vid internationella jämförelser. Vi ska vara stolta över vad som åstadkommits, men behöver tydligare förmedla våra mervärden till kunder och konsumenter.

En av mina och styrelsens högsta prioriteringar 2012 har varit att fortsätta arbetet att få Lantmännen Lantbruk på rätt väg. Arbetet med ”ordning och reda” har kunnat lägga grunden för en mer offensiv verksamhet och en positiv resultatutveckling. Den samlade kompetens som finns inom Lantmännen Lantbruk är imponerande. Vi ser nu bit för bit hur struktur och kompetens ger utväxling och att vi har alla förutsättningar

# Ett Lantmännen för framtidstro, lönsamhet och konkurrenskraft

att kunna erbjuda produkter och tjänster på en mycket hög nivå. Öppnande av nya spannmålmottagningar och lanserandet av nya bättre SW-sorter är positiva exempel.

På maskinområden har osäkerheten i ekonomin lett till återhållsamhet i investeringarna. Hos Lantmännen Maskin har vi kunnat se att starka varumärken kombinerade med en stor kompetens på eftermarknaden bidragit till att vi behållit våra positioner. Att Valtra avslutade året med att vara den mest sålda traktorn under 2012 tycker jag är ett bevis på det! På sikt ser jag styrkan med lokal närvaro som en kraftfull konkurrensfördel. Lantmännen Maskin, Swecon och Lantmännen Lantbruk har möjlighet att genom samlokalisering och samordning presentera attraktiva erbjudanden. Här ser jag också möjligheten att skapa attraktiva arbetsplatser, för en av våra stora utmaningar är att knyta duktiga tekniker till våra anläggningar.

Inom energidivisionen har vi under året haft fokus på Lantmännen Agroetanol. Etanolverksamheten är inte bara ett av våra mest politikberoende områden, utan också ett av de mest mediaexponerade. Att ställa produktion av etanol mot produktion av metanol känns som en ren pseudodebatt. Att dessutom diskutera etiken i att göra etanol av spannmål känns som en debatt där man varken ser helhet eller samband. Viktigare skulle vara att på sikt tala om hur vi ökar spannmålsodlingen och effekten av att bostäder och vägar tar allt mer av åkermarken. Använder vi spannmål till hästar eller etanol är marken fullt möjlig att nästa år använda för livsmedelsproduktion. Så är inte fallet med bostäder eller vägar. Lantmännen Agroetanol har genom ett målmedvetet arbete bevisat att vi har en mycket effektiv etanolanläggning, där produktionen av proteinfoder blir mer och mer betydelsefull.

Tittar man på Lantmännens olika verksamheter så har utmaningarna varit störst inom livsmedelsdivisionen. Stenhård konkurrens, ökande andel av handelns egna varumärken och inverkan från olika kolhydratfattiga dieter påverkar oss i stor utsträckning. Här krävs en mycket tydlig kompassriktning för att klara en långsiktig anpassning. Samtidigt är jag övertygad om att vår livsmedelsverksamhet på sikt kommer fortsätta att leverera vinster, som kommer oss lantbrukare tillgodo.

Under året har styrelsen antagit en ny utdelningspolicy där vi vill tydliggöra nyttan av affärsrelationen med de lantbruksnära verksamheterna. Målsättningen är att dela ut hela rörelseresultatet i de lantbruksnära verksamheterna i form av efterlikvid och återbäring. Till det kommer utdelning från resultatet i industriverksamheten i form av insatsemission och insatsutdelning, där målet är att dela ut 40 procent av resultatet efter skatt. Här vill vi särskilt uppmärksamma den positiva utvecklingen inom Lantmännen Lantbruk, och markera kopplingen mellan resultat och utdelning. Därför har styrelsen beslutat om en återbäring och

efterlikvid på 1,25 procent för Lantmännen Lantbruk och 0,5 procent för Lantmännen Maskin. Styrelsen föreslår också en insatsutdelning på 5 procent, totalt 87 miljoner SEK, och en insatsemission på 80 miljoner SEK.

De utmaningar vi haft under året har varit tuffa, men planer för hur vi ska parera och kompensera för förändringar ger oss både rådrum och handlingsutrymme. Jag är helt övertygad om att om Lantmännen ska kunna utveckla sin konkurrenskraft så måste vi över tid bli mer internationella. Betydelsen av ett internationellt samarbete blir tydligt när man pratar om kostnader för växtförädling och foderutveckling, men minst lika mycket när det handlar om att bygga kompetens och rekrytera riktigt duktiga medarbetare! Under det kooperativa seminarium som Lantmännen arrangerade i höstas tillsammans med bland andra Södra, Arla och LRF talade vi om samägande och allianser som ett sätt att hantera framtida finansiering av verksamheter. För mig är det definitivt möjligheter som vi måste värdera.

Jag vill avslutningsvis tacka alla medarbetare som med stort engagemang bidragit till årets resultat. Jag vill särskilt tacka Per Olof Nyman som under året tog det fulla ansvaret för koncernen som vd och koncernchef. Det är en stor tillgång att i ett utmanande läge ha en vd som så väl känner våra olika verksamheter.

För mig har 2012 varit ett oerhört intressant år. Att väljas till ordförande för Lantmännen är ett av de roligaste och mest utmanande uppdrag man kan få om man brinner för svenskt lantbruk! För vårt uppdrag tummar vi inte på – att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och maximera avkastningen på ägarnas kapital. Eller som en talare på höstens distriktsstyrelsekonferens konstaterade – man kan välja att aktivt utnyttja möjligheter eller passivt ta konsekvenserna. För mig är det givet – jag vill leda ett företag som agerar, inte bara reagerar!

Klockrike, februari 2013

Bengt-Olov Gunnarson  
*Ordförande, Lantmännen*

# Vd har ordet



Lantmännens resultat för 2012, efter finansnetto och justerat för jämförelsestörande poster, uppgick till 565 MSEK. Det är lägre än vårt resultat på 841 MSEK för 2011, vilket främst beror på ett minskat resultat i divisionerna Maskin och Livsmedel. Division Lantbruk har under året utvecklats väl, och division Energi visar ett avsevärt bättre resultat än föregående år.

Genom ett intensivt arbete med att förbättra vår interna effektivitet, samt fortsatt fokus på kunder, innovation och konkurrenskraftiga erbjudanden, har vi till viss del lyckats parera det svåra globala finansiella läget som påverkat oss starkt under året. Även om årets resultat är lägre än föregående år, så har många av de åtgärder och konjunkturpassningar som genomförts fallit väl ut och påverkat vårt resultat i positiv riktning. I kvartal fyra var resultatet för första gången under året starkare än under 2011, och vårt främsta fokus framåt är att skapa förutsättningar för att leverera ett tillfredsställande ekonomiskt resultat – oavsett marknadsläge.

## Utvecklingen i våra divisioner

Division Lantbruks rörelseresultat för 2012 är jämförbart med föregående år, främst tack vare ett mycket väl genomfört åtgärdsprogram i den insatsgrundande svenska verksamheten, som förbättrat sitt resultat under året. Genom ett omfattande förbättringsarbete har Lantmännen Lantbruk skapat bättre ordning och reda i verksamheten, och arbetar nu med att ytterligare vässa sina erbjudanden. Det är en imponerande insats som genomförts av alla divisionens medarbetare.

Division Maskin har starkt påverkats av den minskade efterfrågan på marknaden, både vad gäller lantbruks- och anläggningsmaskiner – den svenska traktorförsäljningen minskade till exempel med 16 procent jämfört med föregående år – och divisionen visar ett lägre resultat än det mycket starka 2011. Divisionens resultat ligger dock historiskt sett på en hög nivå och avkastningen på det operativa kapitalet är fortsatt god. Glädjande är också att Valtra i slutet av året, som inleddes med stora leveransproblem från tillverkaren, lyckades återta sin plats som marknadsledare i Sverige. Alla divisionens bolag arbetar med åtgärder för att möta och motverka en förväntat fortsatt svag marknadsutveckling under 2013.

Resultatet för division Energi är avsevärt bättre än föregående år, främst tack vare en kraftig resultatförbättring i Lantmännen Agroetanol. Det mycket ogynnsamma prisförhållande mellan etanol och spannmål som rådde under årets första hälft förbättrades

under andra halvåret, och bidrog till att etanolaffären visade svarta siffror under andra halvåret. I slutet av året försämrades prisrelationen dock återigen, och marknaden fortsätter att vara mycket volatil. Etanolfabriken har under året slagit produktionsrekord och ytterligare minskat sina produktionskostnader. Arbetet fortsätter med att utveckla nya intäktströmmar inom kolsyra och foderprodukter.

Utmaningarna för division Livsmedel fortsatte under 2012 med stark prispress, låg volymutveckling och ökad konkurrens från handelns egna varumärken – och divisionens resultat för 2012 är lägre än föregående år. Samtliga affärsområden i divisionen arbetar intensivt med förbättringar i hela förädlingskedjan: allt ifrån minskade kostnader och mer effektiv organisation, till bättre planerings- och uppföljningsprocesser, till att skapa mer attraktiva koncept och erbjudanden gentemot kund. Under året infördes bland annat en ny organisationsstruktur och ett större kostnadsanpassningsprogram inom Cerealia. Dessa åtgärder, som får fullt genomslag från början av 2013, kommer att ge ett positivt resultatbidrag under året.

## Vi har en väldig styrka i vår närvaro och vårt ansvarstagande i hela kedjan från jord till bord

### Fortsatta förbättringsåtgärder under 2013

När jag nu blickar tillbaka på mitt första år som vd och koncernchef, så kan jag konstatera att det arbete vi har inlett för att anpassa våra verksamheter till de allt tuffare marknadsvillkoren är absolut nödvändigt för att vi ska fortsätta vara en ledande och framgångsrik aktör inom de områden där vi verkar.

Den kanske enskilt viktigaste åtgärden har varit de pågående ansträngningarna för att skapa ett mer effektivt och konkurrenskraftigt Lantmännen Lantbruk. Detta arbete märks bland annat i ett förbättrat resultat, och en större återbäring och efterlikvid till våra medlemmar. Vi har dock arbete kvar att göra för att verkligen bli marknadens bästa affärspartner, och stort fokus kommer att läggas på att bli ännu vassare under 2013.

Under fjärde kvartalet 2012 vändes den negativa resultatutvecklingen jämfört med 2011 i flera av våra verksamheter, inte minst som ett resultat av ett ihärdigt arbete med kostnadsrationaliseringar. Vi är på väg mot att bli ett mer stabilt företag som kan leverera goda resultat även i svåra tider, och de program och åtgärder som inletts under 2012 kommer att fortsätta under 2013.

### Hållbar affärsutveckling är en nyckelfråga för framtiden

Vi går mot en framtid där resurserna blir allt knappare, något vi möter med bland annat hållbar affärsutveckling. Med det menar vi att identifiera nya affärsmöjligheter i kombination med ökad resurseffektivitet, för att skapa en långsiktig, hållbar lönsamhet. Lantmännen har en unik position att vara framgångsrikt i ett hållbarhetshänseende – vår styrka är framförallt vår närvaro och vårt ansvarstagande i hela kedjan från jord till bord, och vi ser stora möjligheter att dra ekonomiska vinster av detta arbete.

Vårt ansvarstagande uppmärksammas även bland konsumenter: under 2012 utnämndes vi till det mest hållbara varumärket inom dagligvaror/livsmedel, och det fjärde mest hållbara totalt i Sverige, i konkurrens med 200 andra företagsvarumärken i undersökningen Sustainable Brands.

De insatser vi genomför idag innebär också att vi står väl rustade när konjunkturen vänder uppåt igen. Genom bland annat innovation och kundfokus ska vi växa på både gamla och nya marknader, och bli ett ännu mer lönsamt och ansvarstagande företag som lever upp till de förväntningar som ställs på oss. Det gäller såväl våra ägare som våra kunder, samarbetspartners, och medarbetare. Jag ser fram emot att vi alla fortsätter det arbetet under 2013!

Stockholm, februari 2013

Per Olof Nyman  
*Vd och koncernchef, Lantmännen*

# Lantmännen 2012

**Nettoomsättningen** för koncernen uppgick till 36 526 MSEK (37 896), en minskning med 4 procent varav valuta-effekter 2 procentenheter.

**Rörelseresultatet** uppgick till 685 MSEK (1 204) och justerat för jämförelsestörande poster, avseende strukturstörnader och realisationsresultat, till 747 MSEK (1 063).

**Resultatet efter finansiella poster** uppgick till 503 MSEK (867) och justerat för jämförelsestörande poster till 565 MSEK (841). Finansnettot uppgick till -182 MSEK (-337, varav jämförelsestörande -115 MSEK).

**Årets resultat efter skatt** uppgick till 412 MSEK (720).

**Investeringarna** i anläggningstillgångar uppgick under året till 1 292 MSEK (1 431).

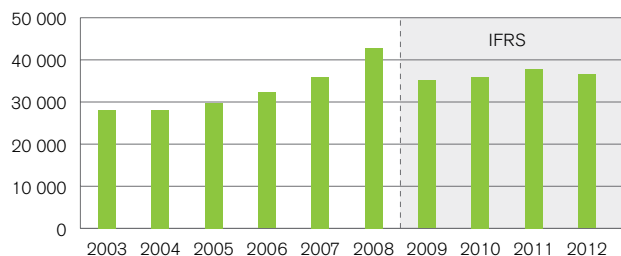
**Kassaflödet** före finansieringsverksamheten uppgick till -222 MSEK (876) under året. I 2011 års belopp ingår fastighets-avyttringar till pensionsstiftelsen Grodden med 1 057 MSEK.

**Utdelning.** Styrelsen har beslutat lämna utdelning i form av återbäring och efterlikvid med 1,25 procent på affärer med Lantmännen ek för och SW Seed samt 0,5 procent avseende Lantmännen Maskin, totalt 120 MSEK (110). Styrelsen föreslår stämman att besluta om 5 procent (5) utdelning på insatskapital, totalt 87 MSEK (78), samt en insatsemmission på totalt 80 MSEK (152). Utdelning på förlagsinsatser föreslås med 3,75 procent (6,75), totalt 2 MSEK (4).

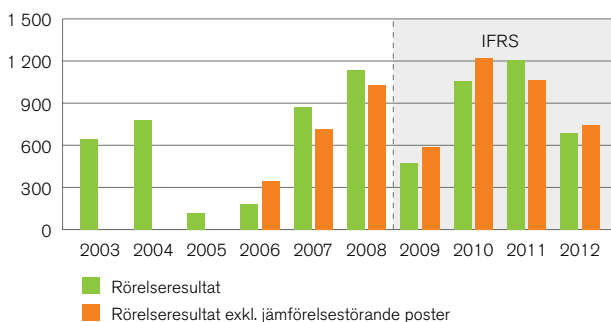
## Övergång till IFRS

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2003-2008 har inte räknats om, allt i enlighet med IFRS regelverk. En mer detaljerad beskrivning av effekterna av övergången till IFRS på resultat- och balansräkning 2009 återfinns i Lantmännens årsredovisning för år 2010. Ladda hem Lantmännens årsredovisningar på ► [www.lantmannen.com/arsredovisningar](http://www.lantmannen.com/arsredovisningar)

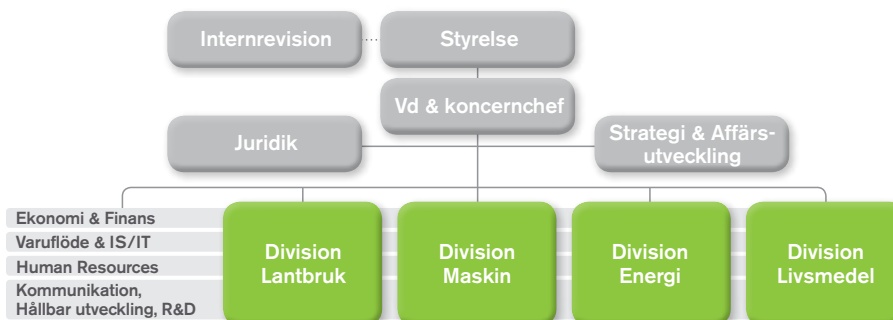
**Nettoomsättning**  
MSEK



**Rörelseresultat**  
MSEK



## Lantmännens organisation





## Nyckeltal

	2012	2011
Nettoomsättning, MSEK	36 526	37 896
Rörelseresultat, MSEK	685	1 204
Rörelsemarginal, %	1,9	3,2
Resultat efter finansiella poster, MSEK	503	867
Årets resultat, MSEK	412	720
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	-222	876
Avkastning på eget kapital, %	3,8	6,7
Avkastning på operativt kapital, %	3,8	6,5
Balansomslutning, MSEK	26 367	26 621
Soliditet, %	41,5	41,1
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 292	1 431
Nettolåneskuld, MSEK	7 506	7 186
Räntetäckningsgrad, gånger	2,2	2,5
Antal medlemmar	33 589	34 738
Medelantal anställda	10 249	10 296
varav kvinnor, %	30	30
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	400,0	387,4
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK, förädlingsvärde	56	51
Total sjukfrånvaro, %	3,8	3,7

## Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2012	2011
Rörelseresultat, MSEK	747	1 063
Rörelsemarginal, %	2,0	2,8
Resultat efter finansiella poster, MSEK	565	841
Avkastning på eget kapital, %	4,2	5,9
Avkastning på operativt kapital, %	4,1	5,8

## Försäljning per marknad, MSEK

	2012	2011	Förändring
Sverige	18 287	20 136	-9 %
Danmark	5 104	4 883	5 %
Tyskland	3 124	3 751	-17 %
Norge	3 480	3 320	5 %
Storbritannien	1 581	1 516	4 %
Belgien	567	606	-6 %
Nederländerna	758	544	39 %
Polen	392	467	-16 %
Baltikum	437	429	2 %
Finland	484	376	29 %
Ryssland	330	302	9 %
Övriga Europa	1 062	947	12 %
USA	634	434	46 %
Övriga världen	286	185	55 %
<b>Summa</b>	<b>36 526</b>	<b>37 896</b>	<b>-4 %</b>

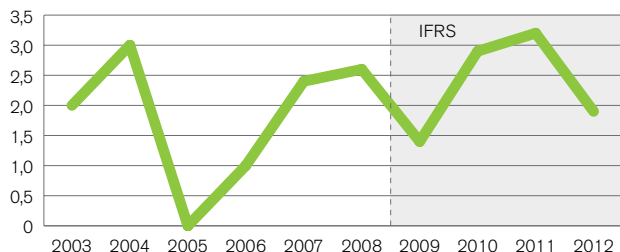
För fler hållbarhetsrelaterade indikatorer, se ► [www.lantmannen.com](http://www.lantmannen.com)

## För mer information kontakta

Ulf Zenk, CFO, [ulf.zenk@lantmannen.com](mailto:ulf.zenk@lantmannen.com)  
Ulrika Ekström, t.f. Kommunikationschef  
[ulrika.ekstrom@lantmannen.com](mailto:ulrika.ekstrom@lantmannen.com)  
Claes Johansson, chef Hållbar utveckling  
[claes.johansson@lantmannen.com](mailto:claes.johansson@lantmannen.com)

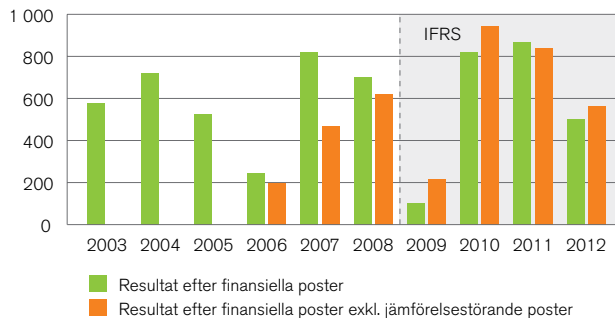
## Rörelsemarginal

%



## Resultat efter finansiella poster

MSEK



## Kallelse till föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Clarion Hotell, Ringvägen 98, Stockholm, måndag den 6 maj 2013.



## Finansiell rapportering

Delårsrapport Tertiäl 1 31 maj 2013

Delårsrapport Tertiäl 2 2 oktober 2013

Från och med 2013 rapporterar Lantmännen per tertiäl istället för som tidigare per kvartal.

## Distribution & beställning

Årsrapporten samt Årsredovisningen med Hållbarhetsredovisning, bilagan Hållbarhetsrelaterade indikatorer samt delårsrapporter och andra rapporter finns på engelska och svenska. Samtliga rapporter kan laddas ned från ► [www.lantmannen.com/publikationer](http://www.lantmannen.com/publikationer)

Den tryckta Årsrapporten, som är en sammanfattning av Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning, distribueras till dem som önskar. Tryckta rapporter kan även beställas på ► [www.lantmannen.com/arsredovisningar](http://www.lantmannen.com/arsredovisningar)

# Våra divisioner 2012

## Division Lantbruk

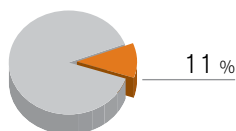
Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Produkterna marknadsförs under välkända samlingsnamn som Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect samt varumärkena SW och Kraft.

**Divisionen har verksamhet i:** Sverige, Lettland, Polen, Tyskland och Nederländerna.

ANDEL AV KONCERNENS  
OMSÄTTNING



ANDEL AV KONCERNENS  
ANSTÄLLDA



På en allt mer konkurrensutsatt marknad måste Lantmännen Lantbruk agera kundorienterat och affärsmässigt. Vi arbetar vidare med att förverkliga den strategiska plan som antogs 2011 och ett större fokus läggs på att bli vassare. Arbetet med åtgärdsprogrammet ETT arbetssätt fortsätter under 2013.



Monika Lekander  
Chef division Lantbruk

## Division Maskin

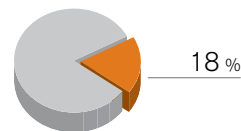
Division Maskins affärer omfattar Lantmännen Maskin, Swecon och Agro Oil. Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och redskap. Swecon är samarbetspartner till Volvo Construction Equipment. Agro Oil är en stor leverantör av smörjmedlet Agrol.

**Divisionen har verksamhet i:** Sverige, Norge, Danmark, Estland, Lettland, Litauen och Tyskland.

ANDEL AV KONCERNENS  
OMSÄTTNING



ANDEL AV KONCERNENS  
ANSTÄLLDA



Marknadsutvecklingen är osäker på grund av den ekonomiska oro som råder i världen. Det får till följd att kunderna har svårare att få finansiering och blir därmed mer avvaktande. Alla våra bolag kommer fortsatt att effektivisera sitt arbetssätt och förbättra sin kundservice för att stärka våra positioner och varumärken.



Håkan Pettersson  
Chef division Maskin

### Division Lantbruk ► sid 24

	2012	2011
Nettoomsättning, MSEK	10 870	11 497
Rörelseresultat, MSEK	165	183
Rörelsemarginal, %	1,5	1,6
Avkastning på operativt kapital, %	4,3	4,8
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	126	103
Medelantal anställda	1 133	1 154
varav kvinnor, %	31	30
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	42	29
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	69,5	83,3
Koldioxidutsläpp ton per MSEK, förädlingsvärde	70	80
Total sjukfrånvaro, %	2,3	2,6

### Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2012	2011
Rörelseresultat, MSEK	165	183
Rörelsemarginal, %	1,5	1,6
Avkastning på operativt kapital, %	4,3	4,8

### Division Maskin ► sid 25

	2012	2011
Nettoomsättning, MSEK	9 146	10 328
Rörelseresultat, MSEK	300	444
Rörelsemarginal, %	3,3	4,3
Avkastning på operativt kapital, %	12,9	22,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	378	307
Medelantal anställda	1 830	1 816
varav kvinnor, %	9	9
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	33	14
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	n.a	n.a
Koldioxidutsläpp ton per MSEK, förädlingsvärde	n.a	n.a
Total sjukfrånvaro, %	3,1	2,9

### Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

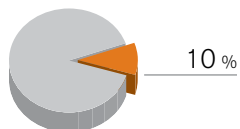
	2012	2011
Rörelseresultat, MSEK	300	444
Rörelsemarginal, %	3,3	4,3
Avkastning på operativt kapital, %	12,9	22,4

## Division Energi

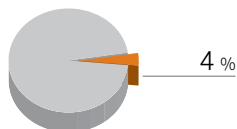
Division Energi är Sveriges största bioenergiföretag med Lantmännens verksamheter inom energi och gröna industriprodukter. Exempel på produkter som ingår i vår verksamhet är hållbar drivmedelsetanol, proteinfoder, glukossirap, stärkelse, fjärrvärme, värmepellets och alkylatbensin. Våra fyra affärer inom Lantmännens Energi är Lantmännens Agroetanol, Lantmännens Agroenergi, Lantmännens Reppe och Lantmännens Aspen.

**Divisionen har verksamhet i:** Sverige, Lettland, Frankrike och Tyskland.

ANDEL AV KONCERNENS  
OMSÄTTNING



ANDEL AV KONCERNENS  
ANSTÄLLDA



De senaste åren har varit tuffa för den europeiska etanolindustrin, vilket även vi påverkas av. Vi fortsätter därför att kontinuerligt effektivisera oss. Vi ser också många spännande affärsmöjligheter för divisionen framåt och vi arbetar intensivt med att förverkliga dessa.



Carl von Schantz  
Chef division Energi

## Division Livsmedel

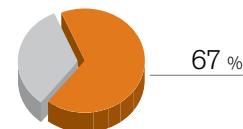
Division Livsmedel utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, kyckling, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat. Basen för verksamheten finns i de nordiska länderna men verksamheten bedrivs globalt.

**Divisionen har verksamhet i:** Sverige, Norge, Danmark, Finland, Ryssland, Estland, Lettland, Litauen, Polen, Ungern, Tyskland, Nederländerna, Belgien, Storbritannien, Frankrike, Spanien, Ukraina och USA.

ANDEL AV KONCERNENS  
OMSÄTTNING



ANDEL AV KONCERNENS  
ANSTÄLLDA



Marknaden förväntas under 2013 att kännetecknas av hård konkurrens med stort prisfokus. Den osäkerhet som följer av den ekonomiska krisen innebär ett avaktande konsumentbeteende. Vi möter marknadens utmaningar med fortsatta effektiviseringar. Marknadstillväxten kan därför antas bli begränsad 2013.



Per Olof Nyman  
Vd och koncernchef,  
Lantmännen  
Chef division Livsmedel

### Division Energi ► sid 26

	2012	2011
Nettoomsättning, MSEK	3 615	3 052
Rörelseresultat, MSEK	-21	-141
Rörelsemarginal, %	-0,6	-4,6
Avkastning på operativt kapital, %	-0,9	-6,1
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	67	85
Medelantal anställda	344	330
varav kvinnor, %	23	21
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	20	19
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	74,4	73,7
Koldioxidutsläpp ton per MSEK, förädlingsvärde	192	229
Total sjukfrånvaro, %	2,3	1,5

### Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2012	2011
Rörelseresultat, MSEK	-21	-68
Rörelsemarginal, %	-0,6	-2,2
Avkastning på operativt kapital, %	-0,9	-2,9

### Division Livsmedel ► sid 27

	2012	2011
Nettoomsättning, MSEK	14 655	14 708
Rörelseresultat, MSEK	252	298
Rörelsemarginal, %	1,7	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	2,8	3,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	606	814
Medelantal anställda	6 608	6 670
varav kvinnor, %	35	35
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	27	14
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	251,2	248,2
Koldioxidutsläpp ton per MSEK, förädlingsvärde	65	59
Total sjukfrånvaro, %	4,6	4,5

### Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2012	2011
Rörelseresultat, MSEK	314	539
Rörelsemarginal, %	2,1	3,7
Avkastning på operativt kapital, %	3,4	5,7

# Inspirerande kultur



## Lantmännen ska vara en attraktiv arbetsplats

Lantmännen arbetar aktivt med att attrahera, behålla och utveckla våra medarbetare. Ledarskap, kompetensutveckling och intern rörlighet är några fokusområden. Under 2012 gjorde vi ytterligare satsningar vad gäller hälsa och säker arbetsmiljö.

Lantmännen är en internationell koncern med 10 249 anställda i 19 länder. Av dem arbetar drygt 60 procent direkt med produktion. Lantmännen arbetar löpande med att göra organisationsanpassningar för att möta marknads- och konjunkturförändringar.

### Värderingar, medarbetarskap & ledarskap

Våra värderingar *öppenhet, handlingskraft och helhetsyn* ska genomsyra och känneteckna våra beteenden och handlingar. Vi ser det som en förutsättning för att uppnå mål och lönsamhetskrav i en tillitsfull företagskultur. Chefer och medarbetare bär ett ansvar att kontinuerligt arbeta med att integrera värderingarna i koncernen. Under 2012 etablerade vi ett värderingsråd med uppdrag att stötta, driva och följa upp värderingsarbetet. En medarbetarundersökning genomförs i hela koncernen vartannat år. Vårt resultat för arbetsglädje 2011 var 68, vilket motsvarar medelnivå i benchmarksystemet europeiskt medarbetarindex (European Employee Index, medel 67).

### Arbetsmiljömål

- ▶ Säker arbetsmiljö – Ingen medarbetare ska utsättas för fara eller skadas på arbetsplatsen.
- ▶ Noll arbetsskador och dödsfall.
- ▶ Samtliga verksamheter ska bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete.
- ▶ Säkerställa att vi lär av och agerar på incidenter och olyckor för att undvika att de inträffar igen.

På Lantmännen utgör jämställdhet och mångfald en grund för nya idéer, bredare perspektiv och utveckling. Våra verksamheter blir mer framgångsrika när vi tillvaratar och värdesätter alla medarbetares olika kompetenser, egenskaper och erfarenheter. Lantmännen tar avstånd från all kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering.

### Kompetens- och ledarförsörjning

Flera delar av Lantmännen står inför stora generationsväxlingar och därmed en utmaning att säkerställa kompetensförsörjningen framöver. Medarbetarnas utveckling är avgörande för Lantmännens utveckling som företag och vi arbetar aktivt med interna kompetens- och ledarutvecklingsprogram. Under året avslutade vi en omgång och startade en, av det ettåriga internationella ledarutvecklingsprogrammet Grow för identifierade talanger. Drygt 100 chefer har deltagit i Lantmännens Ledarträning för att utveckla sitt ledarskap. Intern rörlighet och rekrytering är ett strategiskt fokusområde för att utveckla och behålla rätt kompetens. Av alla chefsrekryteringar som har gjorts det senaste året så har 44 procent tillsatts av interna kandidater.

För en effektiv och smidig hantering av vårt interna utbildningserbjudande, innefattande både webbaserad och lärarledd utbildning, pågår implementering av en koncerngemensam utbildningsportal, eCampus. Ett exempel på en webbaserad utbildning i eCampus är den obligatoriska utbildningen i informationssäkerhet; ett allt viktigare område i takt med att digitaliseringen ökar. Läs mer på ► [www.lantmannen.com/arbete](http://www.lantmannen.com/arbete)

### Attraktiv arbetsgivare

Vi arbetar aktivt och långsiktigt för att också externt attrahera och rekrytera rätt kompetens. Arbetet med att stärka och kommunicera Lantmännens arbetsgivarvarumärke (Employer Branding) gentemot studenter och unga akademiker fortsatte under 2012. Vi medverkade på arbetsmarknadsdagar och mässor, i de större dagstidningarnas karriärbilagor och i aktiviteter i sociala medier. Sedan flera år har Lantmännen också

# med god arbetsmiljö!



## där alla kan bidra till verksamhetens mål.

ett attraktivt internationellt traineeprogram och under 2012 avslutades ett program med 10 traineer.

Läs mer på ► [www.lantmannen.com/jobba-hos-oss/trainee](http://www.lantmannen.com/jobba-hos-oss/trainee)

Att Lantmännen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare bekräftas av en bra position på flera rankinglistor.

### Universums Karriärbarmeter

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tekniker	106	76	95	76	60	46	59
Ekonomer	119	95	92	76	62	55	33

I Universums mätning av de 150 största svenska företagens attraktionskraft bland unga yrkesverksamma akademiker klättrar Lantmännen under 2012 från plats 55 till 33 bland ekonomer.

### Effektivare administration

Under 2012 fortsatte arbetet med att samla all medarbetarrelaterad information i ett så kallat masterdatasystem som skapar förutsättningar för effektivare administration. Vi har samlat all lönehantering på ett gemensamt lönecenter i Sverige och påbörjat en organisationsutveckling på lönecentret.

Under året har vi arbetat med att utveckla ett system för att beskriva roller och befattningar. Vi använder oss av Hay Groups struktur och metodik vilket gör att processen är standardiserad och erkänd, samt ger giltiga referensnivåer från andra företag världen över. Befattningar kan enkelt sättas i relation till varandra och lönekartläggning möjliggörs med marknadsjämförelser, något som är viktigt vid till exempel jämställdhetsanalys. Vi har också stor nytta av det enhetliga systemet i samband med rekrytering, kompetensutveckling och karriär- och ersättningsplanering.

### Säkerheten främst

Många medarbetare arbetar i industriell produktionsmiljö, där flera arbetsmiljörelaterade risker förekommer. Säker arbetsmiljö har hög prioritet inom Lantmännen och vi arbetar systematiskt för att löpande identifiera och åtgärda risker. Sedan 2009 sker uppföljning av arbetsmiljöarbetet i samtliga verksamheter.

### Utvecklad arbetsmiljöutbildning

För att säkerställa Lantmännens goda kompetens om arbetsmiljöfrågor vidareutvecklades våra obligatoriska arbetsmiljöutbildningar under året och ett arbetsmiljönätverk har etablerats med deltagare från samtliga verksamheter. Nätverket är ett forum både för beslut och erfarenhetsutbyte, kring exempelvis riskhantering och systemstöd för olycks- och tillbudsrapportering.

### Sundare Liv! – En framgångsfaktor

Vi ser proaktivt hälsoarbete som en viktig förutsättning för hållbara prestationer. En utvärdering av Lantmännens hälsoarbete i Sverige har genomförts under året. Den visar att 14 procent anser att de har en bättre hälsa idag jämfört med 2009.

### Uppförandekod med antikorrupsionspolicy

Uppförandekoden innehåller övergripande riktlinjer för miljömässigt ansvarstagande och hur vi ska agera socialt. Den är en vägvisare för samtliga medarbetare. Relevanta delar gäller också för förtroendevalda i ägarorganisationen samt leverantörer och samarbetspartners. Alla medarbetare utbildas i uppförandekoden.

Ny striktare lagstiftning och ökat fokus på moral och etik ligger till grund för den antikorrupsionspolicy som Lantmännens styrelse antog 2012. Policyn är en del av vår uppförandekod och gäller samtliga verksamheter i alla länder.

### Olyckor och tillbud

	2012	2011
Antal dödsfall på grund av olycka i arbetet	0	0
Antal olycksfall <sup>1)</sup>	327	313
Olycksfallsfrekvens <sup>2)</sup>	20,2	24,4
Antal inrapporterade tillbud <sup>3)</sup>	1 555	915
Antal tillbud per olycksfall (med frånvaro)	4,8	2,9

<sup>1)</sup> Arbetsrelaterad olycka som resulterar i minst en dags frånvaro efter att olycksfallet inträffat.

<sup>2)</sup> Olycksfallsfrekvensen definieras som antal olyckor per miljoner arbetstimmar (faktiskt arbetade timmar).

<sup>3)</sup> Tillbud definieras som önskad händelse som hade kunnat leda till ohälsa eller olycksfall.

# Lantbrukare



## Taxinge Gård

Vi har ett modernt lantbruk med verksamhet runt Taxinge Slott vid Mälaren. Vi har 600 hektar växtodling med inriktning på höstvetete, korn, oljeväxter och vall. I vår verksamhet ingår också entreprenad och hyresverksamhet.

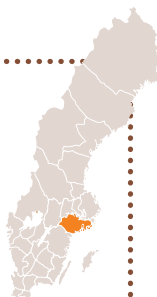
2012 var ett besvärligt år med mycket nederbörd. Trots 22 regndagar i september klarade vi att få in en bra skörd, men fröet blev kvar ute. Priserna ha varit bra, vilket givetvis är väldigt positivt. Den regniga hösten betydde också att vi inte hade möjlighet att så höstvetete och oljeväxter i samma omfattning som vi brukar. Eftersom inga andra redskap gick att använda i år har vi plöjt hela arealen. En del redskap blir aldrig omoderna!

Vi har bra samarbete med våra kontakter på Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin. Vi odlar mycket utsäde och får bra uppbackning där. Jag tycker också att vår nya Claaströska får bra service av maskinfolket.

Lantmännens satsningar på Forskning och Utveckling är viktiga, inte minst inom växtförädlingen. Här krävs ett stort företag med muskler. Lantmännen är en bra affärspartner, men ibland tycker jag att det är för stort för att som enskild lantbrukare kunna påverka utvecklingen.

### Fakta Taxinge Gård

**Ägare:** Jan och Per Fimmerstad.  
**Medlem:** Medlem i Lantmännen sedan 1981.  
**Produktion:** Växtodling, entreprenad och hyresverksamhet.  
**Egendom:** Cirka 600 ha åker.



## Larms Lantbruk

Vi driver ett familjejordbruk med mjölk och skogsproduktion. 1989 tog vi över gården från Ingrid's föräldrar. På gården finns 57 mjölkkor plus rekrytering. Korna mjölkas i mjölkrobot. Vi har ingen anställd men lejer in vissa tjänster från maskinstation.

Vallen har växt väldigt bra i år, men spannmålen har inte gått så bra. Det har varit för kallt och för blött. Vi kunde inte tröska all spannmål utan fick plöja ner en hel del. Mjölkspriset är inte det bästa och i kombination med höga foderpriser ger det ett dåligt resultat.

Vi köper både maskiner och insatsvaror från Lantmännen och är mycket nöjda med bemötandet och rådgivningen vi får av våra säljare. Vi är mest engagerade i de frågor som rör oss på gården och inte så insatta i ägarfrågorna.

Totalt sett är vi nöjda med Lantmännen!



### Fakta Larms Lantbruk

**Ägare:** Clas Ödeen och Ingrid Larm-Ödeen.  
**Medlem:** Medlem i Lantmännen sedan 1989.  
**Produktion:** Mjölk och skog.  
**Egendom:** Cirka 100 ha åker och 360 ha skog.



# från norr till söder



## Strands Gård i Öja

Vi började arrendera en tom ladugård 2005 och köpte in 80 dräktiga kvigor som kalvade in på 2 månader. Vi köpte gården 2008 och har idag 200 årskor. 110 kor mjölkas i SAC-robot och 65 i grop. Vi odlar främst vall, majs, spannmål och oljevaxter.

2012 var ett relativt tufft år med lågt mjölkpris och ökade kostnader. Positivt är att det var rekordskördar på Gotland på i stort sett alla grödor.

Vår erfarenhet av att vara medlem i Lantmännen är god. Ingen konkurrent kan mäta sig med pris, utbud eller service. Framtidens utmaning för Lantmännen anser jag vara att finna alternativ till sojan. Jag efterfrågar en utökad rådgivning kombinerad foder/växtodling: vad passar att odla på just min mark för att maximera just min produktion? Lantmännen som kooperativ är ett spännande och intressant företag som ägs av bönder med många olika inriktningar och olika geografiska förutsättningar. Att vi alla är nyttjare och ägare, köpare och säljare är utmanande och energigivande. Det är häftigt att min affär med Lantmännen på gårdsnivå ger utdelning för mig och att jag även är delägare i ett stort globalt företag.

### Fakta Strands Gård

**Ägare:** Niklas Nilsson och Karin Karlén.  
**Medlem:** Medlem i Lantmännen sedan 2005.  
**Produktion:** Mjök, växtodling, skog.  
**Egendom:** Brukar inklusive arrende 300 ha åker, 90 ha skog och 150 ha bete.



## Östergård, Vittskövle

För 16 år sedan köpte Mona och Per-Erik Wikberg Östergård i Skåne. Här driver de svinproduktion med 308 suggor och cirka 13 000 slaktsvin per år samt växtodling med betor, raps, vete, korn.

Lönsamheten har förbättrats under året jämfört med 2011, som var ett mycket svårt år. Tyvärr är lönsamheten inom grisproduktion fortfarande dålig. Växtodlingen under 2012 gick bra med goda förutsättningar och en bra skörd. Vi fick in all halm utan att det regnade på den, vilket är jättebra. Höstbruket var kanske inte optimalt då det avslutades med en hel del nederbörd.

Som medlemmar i Lantmännen tycker vi att vi har en väl fungerande service och goda relationer med både säljare och personal på Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin.

Logistiken kanske skulle anpassas mer efter det verkliga lantbruket. Vi har en väderberoende och säsongsbetonad verksamhet som ställer speciella krav på service på bondens villkor. Att Lantmännen Lantbruk har flera ben att stå på är en styrka men kräver också mer från ägarna att sätta sig in i.

### Fakta Östergård, Vittskövle

**Ägare:** Mona och Per-Erik Wikberg.  
**Medlem:** Medlem i Lantmännen sedan 1996.  
**Produktion:** Grisproduktion och växtodling.  
**Egendom:** Brukar 520 hektar åker.



# Omvärld

## Komplexa utmaningar på lång och kort sikt

Det råder idag allmän enighet om behovet av en hållbar omställning i samhället. Samtidigt leder pågående lågkonjunktur och finanskris till kort-siktiga prioriteringar. Att lyckas balansera de olika perspektiven liksom de olika strategier som krävs, är avgörande för att upprätthålla lönsamhet och framgång över tid.

### 2012: Ekonomisk kris – kortsiktiga prioriteringar

Svag ekonomi har präglat stora delar av Europa och världen under 2012 och det blir allt tydligare att den svaga ekonomin och låga tillväxttakten är något som kommer att hålla i sig under en längre tid. En konsekvens av detta är fokus på kort-siktiga åtgärder och krishantering, såväl i politik och näringsliv som bland konsumenter. I jordbruks- och livsmedelssektorn märks detta bland annat genom ökad efterfrågan på lågprisprodukter och handelns satsning på egna varumärken, vilket gör det svårare att få betalt för mervärden som specifik kvalitet eller miljöprestanda. Andra effekter är lägre investeringstakt i utveckling, ny teknik och innovation.

Affärsförutsättningarna i jordbrukssektorn påverkas också av hög rörlighet på råvarumarknaden. Svåra väderförhållanden i stora delar av världen har under året orsakat kraftiga prisförändringar på spannmål och andra grödor.

### 2050: Nio miljarder människor

I ett längre perspektiv finns tuffa utmaningar för världsekonomin. Den globala befolkningen kommer 2050 att uppgå till nio miljarder med en allt större medelklass främst i Asien, vilket leder till kraftigt ökad efterfrågan på råvaror och resurser. Detta kommer att tvinga fram ett mer resurseffektivt utnyttjande av råvaror och en omställning från fossila till förnybara insatsmaterial.

Jordbruket är ett nyckelområde. För att långsiktigt säkerställa tillräckligt med livsmedel och biobränsle till en större och rikare befolkning behöver den globala produktiviteten i jordbruket fördubblas. Samtidigt måste klimatpåverkan minska avsevärt. Andra utmaningar att lösa är överutnyttjande av vatten, övergödning och påverkan på biologisk mångfald.

### Goda framtidsutsikter på spannmålsmarknaden

Ökad efterfrågan på jordbruksprodukter och odlingsbar mark bidrar till en alltmer global marknad med stigande råvarupriser. Utvecklingen bidrar också till starkare drivkrafter för innovation och resurseffektivitet i värdekedjans alla led.



### Anpassat utsäde – större skördar!

Lantmännens utvecklingsbolag Bioagri utvecklar utsäde som ska ge större skördar samtidigt som det är anpassat till ett framtida klimat, det vill säga mildare och regnigare. Utan anpassningar kommer jordbruket bland annat att drabbas av nya svampsjukdomar och bli tvungna att öka sitt kemikaliebehov. Den forskning som Lantmännen Bioagri driver är ett bra exempel på långsiktig affärsutveckling.

*Tre drivkrafter som bidrar till ökad efterfrågan på spannmål*

- ▶ Ökat välstånd och ökad köttkonsumtion på tillväxtmarknader.
- ▶ Stora länder såsom Kina är inte längre självförsörjande på livsmedel.
- ▶ Ökad efterfrågan på bioenergi istället för fossila bränslen.

### Lantmännens inriktning mot år 2020

Inom Lantmännens förs en löpande diskussion om vilka hot respektive hållbara affärsmöjligheter som utvecklingen innebär, på kort och lång sikt. Vår strategi för långsiktig lönsamhet sträcker sig i en första etapp till år 2020. Arbetet med att formulera konkreta mål pågår, vårt mål är lönsam tillväxt med hållbara produkter.

### Samarbete och gemensam målbild en förutsättning

De utmaningar världen har att hantera för en hållbar samhällsomställning till år 2050 kräver samarbete mot en gemensam vision. För att bibehålla lönsamhet längs vägen måste kort-siktiga avväganden balanseras mot den långsiktiga målbilden. Lantmännen eftersträvar en aktiv dialog med viktiga aktörer i vår värdekedja. Vi deltar i samhällsdebatten och driver för oss relevanta sakfrågor i olika forum. Lantmännen investerar också löpande i innovativa samarbeten för forskning och utveckling.



# Bondeägt & bondestyrt

av 33 500 lantbrukare runt om i hela landet

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

Lantbrukaren är medlem i Lantmännen ekonomisk förening, som i sin tur äger en industridel. Vinsten från den industriella delen går tillbaka till den ekonomiska föreningen, där man beslutar om hur stor del som ska återinvesteras i verksamheten och hur mycket som ska delas ut till medlemmarna. På så sätt uppfylls uppdraget. Lantmännens ägarstyrning sker via distrikten, stämman, styrelsen och en rad andra forum som förtroendevalda ledamöter i en del av Lantmännens dotterbolag.

I styrelsens åtgärdsplan 2012 ingick en rundresa till samtliga distrikt för att bland annat öka distriktens delaktighet i strategiska ägarfrågor. Vid mötena diskuterades bland annat avkastningskrav, kapitalfrågor och Lantmännens ägarorganisation.

Under november genomfördes ett seminarium på temat "Kooperativa affärsmöjligheter för framtiden". Seminariet var ett direkt resultat av en motion till föreningsstämman med ett uppdrag att utveckla den kooperativa affärsmodellen. Vid seminariet deltog cirka 140 ledande förtroendevalda från hela lantbrukskooperationen. Under året har också en rad andra aktiviteter genomförts med anledning av Kooperationens år 2012.

## Distriktens verksamhet

Distrikten är bas för medlemmarnas roll som ägare av Lantmännen. I varje distrikt finns en styrelse som arbetar både lokalt och med övergripande frågor för Lantmännen. Framtidsseminariet för distriktens stipendiater hölls i juni, i samband med Borgeby Fältdagar. I samband med distriktsstyrelsekonferensen arrangerades en "dag två" med utbildning kring bland annat hållbarhetsfrågor på temat "Vision 2050", varuflöde och ekonomi.

## Föreningsstämma

Lantmännens ordinarie föreningsstämma 2012 hölls den 2 maj i Stockholm. Totalt behandlade stämman 8 motioner, bland annat en motion från fyra distrikt med ett uppdrag att inom Lantmännen utveckla den kooperativa affärsmodellen. I samband med stämman avtackades Thomas Bodén, som avböjt omval. Vid föreningsstämman valdes Ulf Gundemark till ny ledamot i Lantmännens koncernstyrelse. I samband med styrelsens konstituering valdes Bengt-Olov Gunnarson till ny ordförande och Nils Lundberg som vice ordförande.

## Distriktsstyrelsekonferens

Distriktsstyrelsekonferensen, som hölls den 14 november, hade temat Lantmännens internationella verksamhet. Vid konferensen presenterade divisionerna sina internationella verksamheter och de skäl respektive division har för att utveckla en verksamhet utanför Sverige.



Ingrid Larm-Ödeen, en av ägarna till Larms lantbruk.

# Att äga Lantmännen

Lantmännen ska över tid generera en jämn och stabil utdelning till ägarna. För 2012 föreslås en total utdelning på 287 MSEK.

## Många skäl att vara medlem

Som medlem får du:

- delägarskap i en industriverksamhet
- ta del av föreningens vinst
- aktivt delta i föreningen och rösta på distriktsstämman
- möjlighet att väljas till olika uppdrag inom Lantmännen
- delta i ditt distrikts olika aktiviteter
- tidningen Grodden.

## Var skapas resultatet?

Lantmännen består av en lantbruksverksamhet samt en omfattande handels- och industriverksamhet med bland annat internationell maskinverksamhet, kvarnar och bagerier. Resultatet genereras till största delen inom den industriella verksamheten som arbetar med marknadsmässiga avkastningsmål. Som ägare får man ta del av en högre marginal längre fram i värdekedjan istället för att enbart vara underleverantör. Värdet som skapas delas sedan ut till medlemmarna.

### Lantmännen Lantbruks svenska verksamhet

Spannmål, foder, gödsel,  
växtskydd m.m.

Rörelseresultat 2012

**100** MSEK

### Lantmännens handels- och industriverksamhet

Bagerier, kvarnar, etanol-  
fabrik, maskiner m.m.

Rörelseresultat 2012

**585** MSEK

## Utdelningspolicy

En uppdaterad utdelningspolicy antogs av Lantmännens styrelse i juni 2012. 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. Målsättningen är att, i form av återbäring och efterlikvid, dela ut hela rörelseresultatet i de insatsgrundande lantbruksnära verksamheterna och av resterande resultat efter skatt (industrirörelsen) dela ut cirka 40 procent i insatsutdelning och insatsemission.

## Hur fördelas resultatet?

Återbäring och efterlikvid ska baseras på det resultat som uppnås i de insatsgrundande, lantbruksnära verksamheterna. Insatsutdelning och insatsemission ska baseras på det resultat som uppnås i de verksamheter som inte är insatsgrundande, som livsmedel, energi samt delar av maskin.



Återbäring och efterlikvid betalas i förhållande till medlemmarnas affärer med föreningen. De beräknas i procent av insatsgrundande köp och försäljning. Styrelsen har beslutat lämna utdelning i form av återbäring och efterlikvid med 1,25 procent på affärer med Lantmännen ek för och SW Seed samt 0,5 procent avseende Lantmännen Maskin för 2012.

Insatsutdelning eller "ränta" på insatskapitalet lämnas i förhållande till medlemmens inbetalda och emitterade insatser. 2012 föreslås en insatsutdelning på 5 procent. Föreningsstämman beslutar om insatsutdelningen.

Insatsemission innebär att en del av det kollektivt ägda fria kapitalet förs över till medlemmarnas individuella insatskapital. För 2012 föreslår styrelsen en insatsemission på 80 MSEK. Den fördelas med 75 procent på inbetalda och emitterade insatser och 25 procent på medlemmens insatsgrundande omsättning med Lantmännen. Föreningsstämman beslutar om insatsemissionen.



## Grunden för vår ägarmodell är en effektiv lantbruksverksamhet

### Insatskapital – inbetalt och emitterat

Lantmännens medlemmar bidrar med kapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2012 uppgick insatskapitalet till 1 769 MSEK, motsvarande 16 procent av Lantmännens totala egna kapital. Insatskapitalet fördelar sig med 753 MSEK som inbetalda insatser och 1 016 MSEK som emitterade insatser. Insatserna ger möjlighet till insatsutdelning och framtida insatsemissioner.

### Handel med emissionsinsatser

Genom handel med emissionsinsatser kan den som säljer omvandla emissionsinsatser till reda pengar, och köparen får del av framtida insatsutdelningar och kommande insatsemissioner. Emissionsinsatserna ger samma rätt till insatsutdelning,

”insatsränta”, och nya emissionsinsatser som de inbetalda insatserna. 2012 genomfördes 10 handelsomgångar. Totalt var omsättningen 18,1 MSEK, där 131 köporder och 213 säljorder ledde till affär. Transaktionspriset varierade mellan 95 och 108 procent av nominellt värde. Läs mer om emissionsinsatser på ► [www.lantmannen.com/emissionsinsatser](http://www.lantmannen.com/emissionsinsatser)

Utdelningen på förlagsandelar för 2012 föreslås uppgå till 3,75 procent (6,75) motsvarande 2 MSEK (4).

### Uppskatta utdelningen – Lantmännens räknedurra

För att tydligt visa hur din utdelning och dina insatser påverkas av Lantmännens resultat, och vilken finansiell utväxling du kan få över tid har vi tagit fram en ”räknedurra”. Räknedurran hittar du på ► [www.lantmannen.com/raknemodell](http://www.lantmannen.com/raknemodell)

### Utdelning

MSEK	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Återbäring, efterlikvid <sup>1</sup>	120	110	95	1	122	83	64	139	199	154
Insatsutdelning <sup>2</sup>	87	78	68	63	57	50	56	50	49	38
Insatsemision <sup>2</sup>	80	152	177	100	110	151	99	100	39	-
<b>Totalt</b>	<b>287</b>	<b>340</b>	<b>340</b>	<b>164</b>	<b>289</b>	<b>284</b>	<b>219</b>	<b>289</b>	<b>287</b>	<b>192</b>

Insatsutdelning och insats-emission i % av insatskapital **9 %** 15 % 18 % 13 % 14 % 20 % 13 % 14 % 9 % 4 %

<sup>1</sup> Redovisat belopp kan inkludera justering avseende föregående år.

<sup>2</sup> Enligt styrelsens förslag för 2012.

### Medlemsinsatser

MSEK	2012	2011	2010
<b>Medlemsinsatser:</b>			
Inbetalda	753	680	612
Emitterade	1 016	888	738
<b>Totalt</b>	<b>1 769</b>	<b>1 568</b>	<b>1 350</b>

# Lantmännens värdekedja

## INKÖP OCH FÖRSÄLJNING



För att producera foder köper vi in spannmål och raps. Vi producerar också utsäde samt köper in gödsel, växtskydd och maskiner för att kunna sälja de produkter och tjänster som behövs i lantbruket.



Vi köper in råvaror och produktionsmaterial från leverantörer i hela världen.

## LANTBRUK



På gården producerar våra ägare olika grödor som efter skörd säljs vidare som råvara till olika produkter eller används direkt på gården som exempelvis foder.



GÅR DIREKT TILL VIDAREFÖRÄDLING

### Hur skapar vi värde?

Genom att på ett ansvarsfullt sätt driva utveckling av insatsvaror och ta tillvara samordningsfördelar i inköpsledet.

Viktiga aktiviteter är:

- Forskning och innovation
- Växtförädling
- Leverantörsuppförandekod med riskbedömning och uppföljning

Inköpta varor och tjänster från leverantörer för 30 265 MSEK för 2012.

Genom att erbjuda ett konkurrenskraftigt sortiment av produkter och tjänster för lönsamhet på den egna gården och vara en effektiv marknadskanal för avsättning av skörden.

Viktiga aktiviteter är:

- Ta fram affärskoncept (terminshandel, torkavtal)
- Att bedriva forskning och teknikutveckling (exempelvis N-sensor för optimerad gödsling)
- Samarbeten och rådgivning

Utdelningen till våra ägare 2012 beräknas bli 287 MSEK, varav 120 MSEK är återbäring och efterlikvid.

### Hur påverkas människa och miljö?

Hos våra leverantörer handlar det om deras medarbetares arbetsvillkor och hur miljön påverkas då råvarorna produceras.

Viktiga frågor är:

- Mänskliga rättigheter
- Sociala villkor
- Säker arbetsmiljö
- Affärsetik
- Klimatpåverkan
- Biologisk mångfald
- Hållbara odlingsystem

På gården och i odlingsledet sker en betydande del av den totala påverkan i värdekedjan.

Viktiga frågor är:

- Arbetsmiljön på gården
- Djuromsorg och djurhälsa vid uppfödning
- Klimatpåverkan
- Markens bördighet
- Biologisk mångfald
- Vatten
- Växtnäring
- Växtskydd

# med ansvar i alla led

## FÖRÄDLING



Förädling av spannmål och andra råvaror till livsmedel (mjöl, müsli, pasta, kyckling), foder (nöt, gris, fågel) och bioenergi (etanol, värme).

### Genom en effektiv och innovativ verksamhet och organisation.

Viktiga aktiviteter är:

- Hantering av spannmål med specificerade kvaliteter och egenskaper för olika ändamål
- Attrahera, utveckla och behålla medarbetare
- Driva innovation och produktutveckling
- Resurseffektivitet (kapital, varuflöde, organisation)

Löner och pensionsavsättningar till 10 249 anställda i 19 länder för 5 322 MSEK\*.

\* personalkostnad

### I vår egen verksamhet handlar det om våra egna medarbetare och hur vi använder våra resurser på ett effektivt sätt

Viktiga frågor är:

- Arbetsmiljö
- Djuromsorg vid transport och slakt
- Klimatpåverkan
- Livsmedelssäkerhet
- Resursutnyttjande av material, energi, kemikalier och vatten
- Transporter

## KUND OCH KONSUMENT



Vi säljer våra produkter till konsumenter via daglivaruhandel och storhushåll, till företagskunder inom energi- och livsmedelsbranschen samt spannmål som råvara till industrikunder.

### Genom att erbjuda innovativa produkter och tjänster som tagits fram på ett ansvarsfullt sätt.

Viktiga aktiviteter är:

- Marknadsföring och produktinformation för ökad kunskap, inspiration och varumärkeskännedom

Nettoomsättning 2012 (sålda produkter och tjänster) för 36 526 MSEK.

Skatteintäkter till samhället 117 MSEK.

Resultat går tillbaka till ägarna (utdelning och emission) och används till investeringar för att skapa efterfrågan och mervärde för spannmål.

### Hos våra kunder och konsumenter är produktens egenskaper i fokus och dess miljöpåverkan i hela sin livscykel.

Viktiga frågor är:

- Ansvarsfullt producerad mat genom hela kedjan från jord till bord
- Näringsrik och hälsosam mat
- Produktsäkerhet
- Matsvinn

# Varumärket

## – en styrka i konkurrensen



Lantmännen är en av Nordens största koncerner inom lantbruk, maskin, energi och livsmedel. Företagsvarumärket står som garant för kvalitet, trovärdighet och gott rykte. Lantmännen betyder trygghet, säkerhet och någon att lita på när kunder och konsumenterna ska göra sitt val. Att vi ägs av svenska bönder förstärker den positiva bilden.

Lantmännens varumärke är starkt. Nästan hundra procent av Sveriges befolkning känner till Lantmännen. Lantmännen förknippas främst med lantbruk och bönder, som står för omsorg, kontroll, säkerhet och trygghet, kunnande och långsiktighet. Att förknippas med lantbruksverksamhet är en styrka. Genom att bygga Lantmännenvarumärket stärks vår konkurrenskraft samtidigt som fler värden tillförs våra affärer.

Vårt varumärkeslöfte – *vi tar ansvar från jord till bord* – genomsyrar hela vår verksamhet och bygger på våra unika värden.

Stora affärsutmaningar och tuff konkurrens gör det allt viktigare att urskilja sig i det växande produkt- och tjänsteutbudet med starka varumärken. När ett varumärke är tydligt och starkt blir det enklare och tryggare för kunden att välja.



### Lantmännens unika värden

Våra unika värden särskiljer oss från våra konkurrenter.

- ▶ Vi ägs av svenska lantbrukare.
- ▶ Vår verksamhet omfattar hela kedjan från jord till bord.
- ▶ Vi satsar på forskning och hållbar utveckling.

Våra varumärken är en viktig del i vårt erbjudande och vår företagskultur, och de utvecklas ständigt så att de stödjer våra affärer. Verksamheterna inom lantbruk, maskin, energi och livsmedel gör att vi tillsammans täcker hela kedjan från jord till bord. Med den inneboende kraften i att ägas av lantbrukare samt våra satsningar på forskning och hållbar utveckling ger detta Lantmännens varumärke en unik position på marknaden som stärker alla affärernas konkurrenskraft.

Lantmännens starka varumärke ger flerfaldig nytta för ägarna. Först och främst driver varumärket efterfrågan på produkter som innehåller spannmål.

För verksamheterna inom lantbruk, maskin och energi betyder ett starkt varumärke att de knyts till värden som långsiktighet, hållbarhet och pålitlighet. Ju mer vi kommunicerar och tydliggör dessa värden desto attraktivare blir vi också som arbetsgivare. Allt detta leder till ett starkare företag, duktigare medarbetare, högre avkastning på insatt kapital och därmed en värdeökning för våra ägare.



# Nyttiga fibrer – projekt om spannmål och fibrers positiva egenskaper

Egenskaper som kolesterolsänkning, effektiviserad tarmpassage och ökad mättnad är redan kända nyttor av fibrer. Nu kommer fortsättningen, fibrernas förmåga att påverka vårt välbefinnande och vårt immunförsvar. Detta kallas kostfibrernas prebiotiska egenskaper, ett av Lantmännen strategiska forskningsområden.

Genom Lantmännen Forskningsstiftelse finansieras två forskningsprojekt, ett i Sverige och ett i Danmark, där arbetet tillsammans med de främsta forskarna på området klarlägger hälsoeffekterna av prebiotiska fibrer från spannmål. Vi har till studierna tillverkat speciellt framtagna pannkakor, pasta och bröd enligt forskarnas recept.

De flesta skulle behöva fördubbla sitt fiberintag för att nå upp till gällande näringsrekommendationer. Fibrer finns framförallt i spannmål, men också i frukt och grönsaker. Fibrer är kolhydrater som inte är nedbrytbara av kroppsegna enzymer vilket låter dem passera till grovtarmen där de blir till näring för tarmbakterier. I tarmen finns både positiva och negativa bakterier. De positiva är bifidobakterier och laktobaciller som gör att vi mår bra, medan de negativa har omvänd effekt. Om de positiva bakterierna får näring i form av prebiotiska fibrer ökar de i antal – och ju fler goda bakterier desto bättre.

Om en fiber ökar mängden av de positiva bakterierna i tarmen eller om de bidrar med minskad risk för viss sjukdom får fibern kallas för prebiotika.

FibFlo är en studie där vi tillsammans med Karolinska Institutet tittar på hur fibern betaglukan i havre påverkar tarmfloran. Tjugotvå friska män har fått äta havrerik kost under två veckor för att sedan byta till en kontrollkost utan havrefiber under lika lång tid. Studiens förväntade resultat innefattar förbättrade värden och en ökad förståelse för hälsofördelar med havre.



Tillsammans med Århus Universitet deltar vi i en studie gällande hälsoeffekter från arabinoxylan, en specifik fiber som finns i bland annat vete och råg. Studien, som kallas ButCoIns, fokuserar på sambandet mellan bakteriers produktion av smörsyra i grovtarmen och förbättrad glukos- och insulinsvar.

Genom den kunskap vi får i dessa projekt stärker vi uppfattningen om spannmål och fibrers positiva hälsoegenskaper.

Läs mer på ► [www.lantmannen.com/forskning](http://www.lantmannen.com/forskning)

**FAKTA:** Prebiotika påverkar sammansättningen av tarmfloras bakterier. Dessa verkar inte bara lokalt i tarmen, utan ger också systemiska effekter, vilka kan förstärka immunsystemet. Ett förstärkt immunsystem kan minska risken för infektion eller allergi. Det behövs fler studier som visar hur immunförsvaret påverkas av olika prebiotika.

## Lantmännen tar förstaplatsen som Sveriges mest hållbara varumärke för dagligvaror

I den totala rankingen av Sveriges mest hållbara varumärke fortsätter Lantmännen sin klättring och tar förstaplatsen inom kategorin Dagligvaror. Lantmännen stärker också sin ställning bland samtliga varumärken och är nu Sveriges fjärde mest hållbara varumärke i IDG:s undersökning Sustainable Brands ► [sustainablebrands.idg.se](http://sustainablebrands.idg.se)



Lantmännen ansvarstagande ställer stora krav på klimat- och hållbarhetsarbetet och inom forskning och utveckling. Resultatet av undersökningen visar att Lantmännen arbete märks även externt.

I leverantörsledet arbetar Lantmännen med uppföljning av uppförandekod och mål för hållbara inköp av soja och palmolja nåddes redan 2011. Lantmännen har som mål att reducera koldioxidutsläppen med 40 procent från år 2009 till år 2020 via ett strukturerat arbete med energi-effektivisering och byte till förnybara energikällor.

# Mål och målstyrning

Lantmännen definierar lönsamhetsmål uttryckta som avkastning på operativt kapital för alla sina verksamheter och för koncernen som avkastning på eget kapital.

**Avkastningsmålet** för koncernen beror på affärspportföljens sammansättning. Nuvarande affärspportfölj har totalt en avkastningspotential på 8 procent på eget kapital över en konjunkturcykel.

Lantmännens **soliditetsmål** uppgår till 40 procent.

## Avkastningsmålet

### Utfall 2012

Avkastningen på eget kapital uppgick till 3,8 procent (6,7). Osäkerhet och svag tillväxt präglade 2012, vilket ledde till låg investeringsvilja och påverkade konsumenternas köpbeteende negativt på samtliga våra huvudmarknader.

Ett antal kraftfulla åtgärder är vidtagna för att förbättra kostnadseffektiviteten och därigenom stärka konkurrenskraften inom framförallt division Livsmedel. Ett exempel är den omfattande omorganisation och effektivisering inom Cerealia som genomfördes under andra halvåret med neddragningar om 60 heltidstjänster vilket ger årliga besparingar på cirka 60 MSEK.

*Division Lantbruk* visar en positiv utveckling och ett stabilt resultat vilket främst beror på genomförda åtgärdsprogram inom den insatsgrundande verksamheten. Rörelseresultatet inom den insatsgrundande verksamheten har förbättrats med 30 procent medan den internationella verksamheten och intresseinnehaven visar något lägre resultat än för 2011.

*Division Maskin* redovisar även 2012 ett starkt resultat, dock lägre än det mycket starka 2011. Den svenska maskinmarknaden påverkade resultatet i lantbruksmaskiner i Sverige negativt. Divisionen som helhet påverkades också av en avvaktande marknad med lägre investeringsvilja.

*Division Energi* utvecklades betydligt bättre än föregående år, främst som ett resultat av förbättrad produktivitet och gynnsammare världsmarknadspriser på etanol under andra halvåret.

*Division Livsmedel* visade en stabil utveckling i en tuff marknad. Livsmedelsmarknaden kännetecknas fortfarande av stark prispress och konkurrens från handelns egna varumärken, vilket lett till ett svagare resultat.

## Soliditet

Lantmännens mål är en soliditet på 40 procent vilken är baserad på Lantmännens önskade finansiella riskprofil och återspeglar styrelsens syn på långsiktig finansiell stabilitet. Soliditeten per den 31 december 2012 uppgick till 41,5 procent (41,1), vilket översteg vårt långsiktiga mål. Soliditeten har sedan 2008 förbättrats från 32,5 procent till 41,5 procent, bland annat som ett resultat av ett omfattande arbete med kapitalrationalisering.

## Investeringar

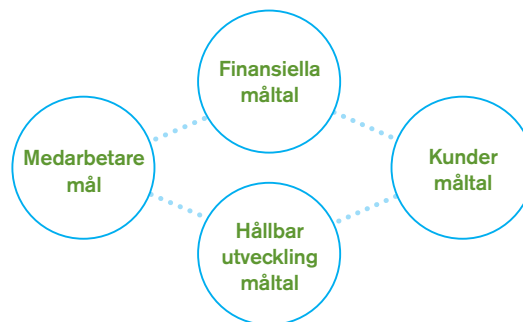
Lantmännens investeringar i anläggningstillgångar uppgick under 2012 till 1 292 MSEK (1 431). Alla investeringar bedöms utifrån ett lönsamhetsperspektiv och prioriteras i enlighet med vår portföljstrategi. Årets investeringar har till största delen utgjorts av effektiviserings- och ersättningsinvesteringar. Bland årets investeringar märks Lantmännen Unibakes nya anläggning för croissantproduktion i Mouscron, Belgien, ny förpackningslinje i Lantmännen Cerealias kvarn i Vejle, Danmark samt uppgraderingar av koncernens affärssystem inom ett flertal verksamheter.

## Vår styrmodell utvecklas

För att uppnå Lantmännens övergripande avkastningsmål måste alla verksamheter bidra. Varje affär har fastställda avkastningsmål som varierar beroende på typ av verksamhet och avkastningsnivåer för jämförbara bolag i samma bransch utanför Lantmännen.

Ett antal viktiga måttal av icke finansiell natur ingår i styrningen för att komplettera den traditionella finansiella uppföljningen med måttal även avseende kunder, hållbar utveckling och medarbetare.

### Lantmännens viktiga styrtalet



**Finansiella:** Avkastning på operativt kapital, operativt kassaflöde

**Kunder:** Nöjd-Kund-Index, marknadsandelar, pris och mix

**Hållbar utveckling:** Koldioxidutsläpp per förädlingsvärde

**Medarbetare:** Arbetsglädje och ledarskap, olycksfallsfrekvens



# Risker och riskstyrning

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. Risk är en händelse som, om den inträffar, har en negativ inverkan på Lantmännens verksamhet. En risk kan vara felaktig hantering alternativt händelser eller beslut utanför vår kontroll. Riskhantering syftar till att identifiera risker och förebygga, begränsa eller förhindra att dessa risker materialiseras och drabbar verksamheten negativt. En effektiv riskhantering är av fundamental betydelse för Lantmännens förmåga att driva affärsverksamhet.

## Höga krav

Lantmännen är en av Nordens största aktörer inom lantbruk, maskin, energi och livsmedel. Ägare, kunder, medarbetare, konsumenter och leverantörer ställer därför höga krav på en transparent riskhantering hos Lantmännen och på våra produkter och tjänster. Alla händelser och beteenden som skulle kunna påverka vårt förtroende och varumärke negativt är viktiga att bevaka och minimera. Vår företagskultur baseras på etablerade värderingar, uppförandekod, principer och metoder samt vårt ansvar från jord till bord, och är grunden för företagets arbete med att hantera risker.

## Identifiering av risker

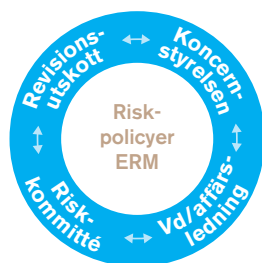
Att identifiera och hantera risker tillhör Lantmännens dagliga arbete och är en integrerad del av såväl den strategiska planeringen som kontroll och styrning av verksamheten. Kontinuerlig omvärldsbevakning och dialog med olika intressenter är av stor betydelse för att identifiera och följa utvecklingen av risker.

## Styrning

Risker förknippade med affärsutveckling och långsiktig planering hanteras främst genom att större beslut av strategisk karaktär diskuteras och bereds i koncernledningen och beslutas i koncernstyrelsen, samt i samband med den årliga processen med vår strategiska plan.

Den operativa riskhanteringen utgår från en proaktiv riskhanteringsprocess, ett antal centrala riskpolicyer och vår uppförandekod.

Till grund för vår hantering av finansiella och råvarurelaterade risker ligger koncernens finanspolicy samt respektive



affärsområdes specifika riskpolicyer. Riskpolicyer finns bland annat för råvaruhandel med tydliga gränser för respektive affärsverksamhet. Finans- och riskpolicyer utvärderas och fastställs av koncernstyrelsen årligen eller vid behov.

## Riskhanteringen – en integrerad del av verksamheten

Sedan 2008 arbetar vi efter en strukturerad och proaktiv riskhanteringsprocess, eller så kallad ERM-process. I denna identifieras, värderas och rapporteras årligen alla verksamhetens risker i samband med strategi- och affärsplaneringsprocessen. Om möjligt elimineras eller minimeras den oönskade händelsen via förebyggande åtgärder. Ett alternativ är att överlåta risken på exempelvis försäkringar eller via avtal. Vissa risker kan dock inte elimineras eller överlåtas. Dessa är oftast en aktiv del av affärsverksamheten.

Riskanlys på bolagsnivå är en viktig del av budgetprocessen. Bolagen dokumenterar sina risker och hur enskilda risker hanteras, vilket minskar risken att förbise hot och att fatta felaktiga beslut. Beskrivningarna utgör underlag för en samlad genomgång i respektive division. Syftet med dessa genomgångar är dels att kvalitetssäkra de underliggande analyserna, men också att väga samman de enskilda bolagens risker. Riskinventeringarna på divisionsnivå ligger till grund för en värdering av vilka risker som utgör de mest väsentliga hoten mot oss.

## Organisation för riskhantering av operativa risker

Lantmännens styrelse ansvarar inför ägarna för bolagets riskhantering. Koncernledningen rapporterar löpande riskfrågor till styrelsen och till styrelsens revisionsutskott. Riskidentifiering och kontinuitetsplanering är en viktig del av varje chefs ansvar.

# Våra divisioner

## Division Lantbruk

Divisionens *nettoomsättning* 2012 uppgick till 10 870 MSEK (11 497). Minskningen jämfört med föregående år beror främst på att petroverksamheten avyttrades under första kvartalet 2012. Detta har till viss del kompenseras av högre spannmåls- och gödselvolym. *Rörelseresultatet* uppgick till 165 MSEK (183). Det lägre resultatet beror främst på ett lägre resultat i de internationella verksamheterna, vars försäljningsvolym minskade under året.

Under året fortsatte arbetet med att skapa en större kundorientering, effektivisera verksamheten och vidta åtgärder för att förbättra lönsamheten inom Lantmännen Lantbruk.

På flera av Lantmännen Lantbruks anläggningar har arbetet med kontinuerliga förbättringar med hjälp av LEAD bidragit till effektiviseringar i form av mindre energiåtgång, ökat kapacitetsutnyttjande och minskade kassationer. I enlighet med Lantmännens energipolicy arbetar divisionen aktivt för att effektivisera energianvändningen i produktionsprocesserna.

Den svenska insatsgrundande verksamheten har utvecklats mycket positivt under året, tack vare ett väl genomfört åtgärdsprogram som har skapat ordning och reda i verksamheten. Trots de stora, genomgripande förändringarna, och en hög personalomsättning, har man lyckats förbättra rörelseresultatet med närmare trettio procent.

2012 var, med undantag för vissa områden, ett mycket bra år för spannmålsodlarna. Den försenade skörden i delar av landet har dock påverkat höstbruket, med minskad höstsådd

### Ansvarsfulla affärer – division Lantbruk

Lantmännen Lantbruk arbetar för att:

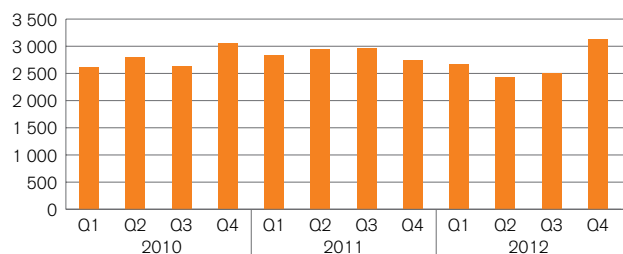
- ▶ utveckla och erbjuda innovativa produkter och tjänster som bibehåller åkermarkens bördighet och avkastningsförmåga
- ▶ effektivt använda råvaror, material, energi och utrustning
- ▶ säkra ansvarsfulla villkor vid inköp av insatsvaror och foderråvaror
- ▶ säkerställa en säker och stimulerande arbetsmiljö som tar tillvara medarbetarnas engagemang och kompetens.

som följd. Trots de stora spannmålsvolymerna har divisionens spannmålsmottagning fungerat väl, med undantag för transportproblem i vissa områden. I slutet av året fattades beslut om att öppna tre nya spannmålsmottagningar till nästa års skörd, vilket mottagits mycket positivt. Divisionens kampanjer inom växtskydd, gödsel och foder har under året varit lyckade, och leveransprecisionen generellt god. Efterfrågan på vallfrö minskade till följd av att mjölkbönderna utnyttjat befintliga vallar på grund av minskade avräkningspriser.



Division Lantbruk, nettoomsättning

MSEK



Division Lantbruk består av Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Bygglant och Lantmännen Kraftt. Divisionen har sin bas i Sverige, men är också verksam på den internationella marknaden. Lantmännen Lantbruk är dessutom delägare i det tyska bolaget HaGe Kiel och det baltiska företaget Scandinavian Farmers.

# Division Maskin

Division Maskins *nettoomsättning* 2012 uppgick till 9 146 MSEK (10 328). Minskningen jämfört med föregående år beror på en generell nedgång på maskinmarknaden. *Rörelse-resultatet* uppgick till 300 MSEK (444).

Världsmarknaden för både lantbruks- och anläggningsmaskiner är vikande och försäljningen har minskat kraftigt, inte minst i Sverige. Även eftermarknaden är svagare än tidigare. Nedgången under året blev större än vad som förväntades.

Investeringsviljan inom lantbruket, inte minst bland mjölkbönder, är märkbart svagare än föregående år. Fortfarande sker många förfrågningar, men färre av dessa leder till genomförda köp.

De leveransproblem som präglade både lantbruks- och anläggningsmaskinverksamheten under första halvåret har åtgärdats under andra hälften av året. Valtra har återtagit sin plats som marknadsledare inom traktorer på den svenska marknaden, och eftersläpande leveranser av anläggningsmaskiner genomförs löpande.

Även Agro Oil påverkades av en viss volymminskning, främst beroende på lägre efterfrågan hos lantbruks- och entreprenadkunder.

Arbetet med att anpassa divisionens verksamhet till de förändrade marknadsförutsättningarna har till stor del genomförts, även om vissa åtgärder kvarstår. Samtliga divisionens bolag ser kontinuerligt över sina administrativa kostnader, organisationseffektivitet och kapitalbindning.

## Ansvarsfulla affärer – division Maskin

Vi erbjuder innovativa maskiner och service. Vi utvecklar dessutom tjänster som uppfyller omvärldens och marknadens krav och förväntningar på prestanda, kvalitet, bränsleeffektivitet och kompetens.

Det innebär:

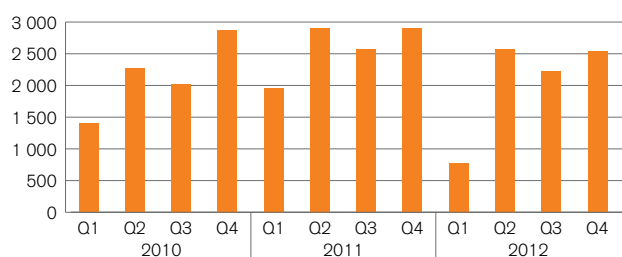
- ▶ säker kemikaliehantering och effektiva arbetsätt för användning av energi och utrustning i verkstäderna
- ▶ att under 2013 slutförs arbetet med att byta ut nuvarande tvättmedel mot ett som är bättre ur både miljö- och arbetsmiljösynpunkt. Det nya tvättmedlet införs på alla Swecons och Lantmännen Maskins anläggningar
- ▶ en säker och stimulerande arbetsmiljö som tar tillvara medarbetarnas engagemang och kompetens
- ▶ en fortsatt utveckling av kunderbudandet med kunskap och teknik för mer hållbar maskinanvändning.

Division Maskin arbetar aktivt med marknadsföring och kundkontakt tillsammans med våra huvudleverantörer, för att stärka sin position på marknaden.



## Division Maskin, nettoomsättning

MSEK



*Lantmännen Maskin marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och redskap i Sverige, Norge och Danmark. Swecon är återförsäljare och partner till Volvo Construction Equipment (Volvo CE) och bedriver marknadsföring, försäljning och service i Sverige, Tyskland samt de baltiska länderna. Agro Oil utvecklar, marknadsför och säljer smörjmedel och kemiska underhållsprodukter i Skandinavien under varumärket Agrol.*

# Division Energi

Nettoomsättningen i divisionen uppgick till 3 615 MSEK (3 052) under 2012. Ökningen var främst en effekt av högre försäljningsvolym och ett högre etanolpris. Rörelseresultatet uppgick till -21 MSEK (-141), en förbättring jämfört med föregående år som främst beror på en positiv utveckling inom Lantmännen Agroetanol.

Den tidigare mycket ogynnsamma prisrelationen mellan etanol och spannmål har under årets andra hälft förbättrats, med ett bättre rörelseresultat i etanolaffären som följd. Resultatet har även påverkats positivt av att importen av amerikansk etanol under fel tullklass till EU har upphört, samt torka i USA som har bidragit till en dålig majsskörd och stigande majs- och etanolpriser på den amerikanska marknaden. För Lantmännen Agroetanol uppgick resultatet till -82 MSEK (-131).

Marknaden fortsätter att vara mycket volatil. EU-kommissionen har funnit att amerikanska stöd till inhemsk etanolproduktion orsakat dumpning på EU-marknaden och beslutat att den 22 februari 2013 publicera ett beslut om en anti-dumpningstull på cirka 10 procent för import av amerikansk etanol.

Produktionseffektiviteten i etanolfabriken har under året höjts ytterligare, med produktionsrekord flera månader i följd under andra halvåret. Arbetet med att utveckla nya intäktströmmar, till exempel i form av proteinfoder och koldioxid, har fortsatt. Läget för den svenska pelletsbranschen har under året stabiliserats, även om konkurrensen är fortsatt hård och lönsamheten pressad. Lantmännen Agroenergi med ny ledning

## Ansvarsfulla affärer – division Energi

Vi erbjuder biobaserade energiprodukter och miljöanpassade serviceprodukter som framställs på ett ansvarsfullt sätt. Det innebär att vi fortsätter att:

- ▶ producera med låg klimatpåverkan, effektivt använda råvaror, material, energi och utrustning
- ▶ säkerställa ansvarsfullt producerade energiprodukter
- ▶ utveckla och ytterligare förädla våra produkter
- ▶ upprätthålla en säker, stimulerande arbetsmiljö som tillvaratar medarbetarnas engagemang och kompetens
- ▶ behålla och utveckla vår ledande position avseende kunskap i debatten kring bioenergi.

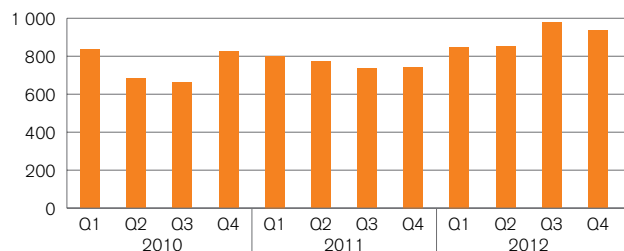
ser nu över sin industriella struktur för att stärka lönsamheten i bolaget. Lantmännen Aspen fortsätter att utvecklas positivt, och har ökat sin försäljning. Arbetet med att identifiera nya kundgrupper och användningsområden för Aspens produkter fortgår.

Vid ingången av 2013 tecknade Lantmännen Agroetanol AB och AGA Gas AB ett avtal om att bilda ett gemensamt ägt bolag, där Lantmännens ägarandel blir cirka 10 procent, för att bygga en anläggning som ska tillvarata och rena koldioxid från Lantmännen Agroetanols anläggning i Norrköping. Anläggningen beräknas tas i drift under mitten av 2014.



## Division Energi, nettoomsättning

MSEK



Lantmännens division Energi tillverkar och marknadsför produkter som hållbar drivmedelsetanol, fasta biobränslen i form av exempelvis värmpellets och briketter, fjärrvärme, proteinfoder, stärkelse, alkylatbensin och dryckessprit. Vår produktion finns i Sverige och Letland, och försäljning av våra produkter sker på en global marknad, främst i Europa.

# Division Livsmedel

Divisionens *nettoomsättning* under 2012 var 14 655 MSEK (14 708). Divisionens *rörelseresultat* justerat för jämförelsestörande poster blev 314 MSEK (539).

Året har präglats av hård priskonkurrens, stigande råvarupriser och därigenom pressade marginaler. Konkurrenterna från handelns egna varumärken är fortsatt hård, och efterfrågan på lågprisprodukter håller i sig. Uppstarts- och inkörningskostnader för Unibakes nya bageri i England blev betydligt högre än förutsett. I kombination med dålig kontroll och brister i redovisningen resulterade detta i en väsentlig negativ påverkan på livsmedelsdivisionens resultat. Ett omfattande arbete har genomförts för att säkra dotterbolagets balansräkning per 31 december 2012. Bristerna och osäkerheten i redovisningen är i huvudsak åtgärdade och ett projekt för att få anläggningen ordentligt intrimmad pågår med bland annat ny ledning och kompetensförstärkning inom redovisning.

Samtliga av divisionens affärsområden arbetar intensivt med förbättringar i hela förädlingskedjan: allt från minskade kostnader och mer effektiv organisation, till bättre planerings- och uppföljningsprocesser och mer attraktiva koncept och erbjudanden gentemot kund. Produktportföljen ses dessutom över och vässas inom ett antal livsmedelskategorier. I flera affärsområden har ny ledning tillsatts under året.

Lantmännen Cerealias försäljning minskade för första halvåret, men under årets andra hälft har den negativa utvecklingen bromsats. Bland annat har åtgärder genomförts för att

## Ansvarsfulla affärer – division Livsmedel

Vi erbjuder och utvecklar innovativa produkter som vi tar fram på ett ansvarsfullt sätt. Det innebär att:

- ▶ reducera klimatpåverkan i dagliga verksamhet och från våra produkter
- ▶ effektivt använda råvaror, material, energi och utrustning
- ▶ erbjuda en säker och stimulerande arbetsmiljö som tar tillvara på medarbetarnas engagemang och kompetens
- ▶ utveckla spannmålen i hållbar riktning, fortsätta säkerställa odlingsrelaterade krav
- ▶ arbeta med leverantörer för ansvarsfull produktion av råvaror som palmolja och animaliska råvaror.

effektivera både organisation och varuflöde – till exempel i form av bättre planeringsprocesser, som omfattar hela förädlingskedjan.

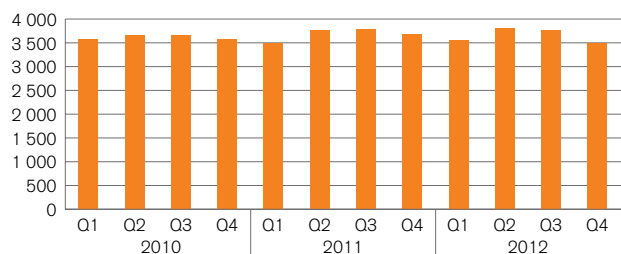
Lantmännen Unibakes nya anläggning för croissantproduktion i Mouscron, Belgien, togs i drift under 2012 och Unibakes bageri i Verden, Tyskland, stängdes. Unibakes försäljning i framförallt Östeuropa, Ryssland och USA utvecklas positivt.

Kontinuerliga produktionsförbättringar sker på Lantmännen Kronfågels anläggning i Valla och varuflödes effektiviseringar och marknadsanpassningar har genomförts i Lantmännen Doggy.



Division Livsmedel, nettoomsättning

MSEK



Division Livsmedel verkar inom fyra affärsområden, Lantmännen Cerealia, Lantmännen Unibake, Lantmännen Kronfågel och Lantmännen Doggy. Produktionen sker på drygt 40 anläggningar. Inom division Livsmedel finns många starka varumärken såsom AXA, Kungsörnen, Amo, Regal, GoGreen, Gooh, Kronfågel, Danpo, Hatting, Schulstad, Korvbrödsbagarn, Doggy och Mjau.

# Finansiell översikt

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2003-2008 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.

## Resultaträkningar i sammandrag

MSEK	IFRS				Redovisningsrådet							
	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
<b>Nettoomsättning</b>	<b>36 526</b>	<b>37 896</b>	<b>35 988</b>	<b>34 978</b>	<b>34 950</b>	<b>42 592</b>	<b>35 769</b>	<b>32 055</b>	<b>29 610</b>	<b>27 982</b>	<b>27 807</b>	
Resultat före avskrivningar	1 870	2 570	2 624	1 884	1 855	3 046	2 172	1 815	1 633	2 042	1 743	
Av- och nedskrivningar	-1 185	-1 366	-1 565	-1 407	-1 550	-1 910	-1 302	-1 632	-1 513	-1 264	-1 100	
<b>Rörelseresultat</b>	<b>685</b>	<b>1 204</b>	<b>1 059</b>	<b>477</b>	<b>305</b>	<b>1 136</b>	<b>870</b>	<b>183</b>	<b>120</b>	<b>778</b>	<b>643</b>	
Finansiella intäkter och kostnader	-182	-337	-237	-373	-370	-434	-48	61	406	-58	-67	
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>503</b>	<b>867</b>	<b>822</b>	<b>104</b>	<b>-65</b>	<b>702</b>	<b>822</b>	<b>244</b>	<b>526</b>	<b>720</b>	<b>576</b>	
Återbäring, efterlikvid <sup>1)</sup>	-	-	-	-	-1	-122	-83	-64	-139	-199	-154	
Skatt, minoritet <sup>2)</sup>	-91	-147	-97	78	-7	-22	-151	152	124	-138	-89	
<b>Årets resultat</b>	<b>412</b>	<b>720</b>	<b>725</b>	<b>182</b>	<b>-73</b>	<b>558</b>	<b>588</b>	<b>332</b>	<b>511</b>	<b>383</b>	<b>333</b>	

<sup>1)</sup> Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid på samma sätt som utdelning. Inkluderar lokal återbäring/efterlikvid 2003-2005. Redovisade belopp kan inkludera justering avseende föregående år.

<sup>2)</sup> Inkluderar justering för minoritetsandel i årets resultat före övergången till IFRS.

## Balansräkningar i sammandrag

MSEK	IFRS				Redovisningsrådet							
	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
Materiella anläggningstillgångar	8 928	9 258	9 758	10 798	10 667	10 974	8 915	7 661	7 348	6 596	6 666	
Goodwill	2 554	2 640	2 779	3 030	3 078	3 386	2 510	2 512	1 785	1 872	2 008	
Övriga immateriella anläggningstillgångar	875	767	713	748	391	459	444	416	327	325	268	
Övriga anläggningstillgångar	2 151	2 069	2 094	3 581	3 313	3 140	2 324	2 433	2 190	2 033	2 023	
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>14 508</b>	<b>14 734</b>	<b>15 344</b>	<b>18 157</b>	<b>17 449</b>	<b>17 959</b>	<b>14 193</b>	<b>13 022</b>	<b>11 650</b>	<b>10 826</b>	<b>10 965</b>	
Varulager	5 946	5 506	5 224	5 646	5 646	7 059	6 303	4 804	4 622	4 495	4 633	
Övriga omsättningstillgångar	5 561	5 642	5 572	5 436	5 411	7 266	7 797	6 695	7 256	6 762	6 336	
Likvida medel	352	739	869	391	385	269	450	822	1 040	573	513	
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>11 859</b>	<b>11 887</b>	<b>11 665</b>	<b>11 473</b>	<b>11 442</b>	<b>14 594</b>	<b>14 550</b>	<b>12 321</b>	<b>12 918</b>	<b>11 830</b>	<b>11 482</b>	
<b>Summa tillgångar</b>	<b>26 367</b>	<b>26 621</b>	<b>27 009</b>	<b>29 630</b>	<b>28 891</b>	<b>32 553</b>	<b>28 743</b>	<b>25 343</b>	<b>24 568</b>	<b>22 656</b>	<b>22 447</b>	
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	10 899	10 906	10 390	10 140	10 148	10 528	9 483	9 038	8 872	8 337	7 998	
Eget kapital, minoritetens andel	33	36	32	85	69	56	289	328	388	341	321	
<b>Summa eget kapital</b>	<b>10 932</b>	<b>10 942</b>	<b>10 422</b>	<b>10 225</b>								
Avsättning <sup>1)</sup>	-	-	-	-	2 206	2 371	2 952	2 978	3 021	2 577	2 743	
Långfristiga skulder	5 919	5 360	7 320	9 523	6 951	8 220	5 379	5 454	3 045	4 268	4 098	
Kortfristiga skulder	9 516	10 319	9 267	9 882	9 517	11 378	10 640	7 545	9 242	7 133	7 287	
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>26 367</b>	<b>26 621</b>	<b>27 009</b>	<b>29 630</b>	<b>28 891</b>	<b>32 553</b>	<b>28 743</b>	<b>25 343</b>	<b>24 568</b>	<b>22 656</b>	<b>22 447</b>	
Nettolåneskuld	7 506	7 186	7 501	9 739	9 289	11 654	8 413	6 581				
Insatsutdelning, insatsemission <sup>2)</sup>	167	230	245	163	163	167	201	155	150	88	38	
Återbäring och efterlikvid <sup>3)</sup>	120	110	95	1	-	-	-	-	-	-	-	

<sup>1)</sup> Under IFRS redovisas inte avsättningar som en egen kategori utan ingår i långfristiga respektive kortfristiga skulder.

<sup>2)</sup> Enligt styrelsens förslag 2012.

<sup>3)</sup> Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid som utdelning i koncernen.

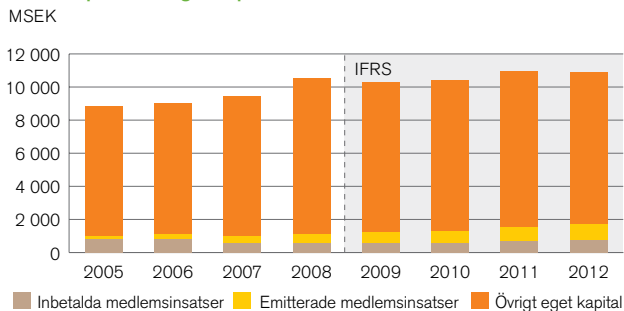
Nyckeltal	IFRS				Redovisningsrådet							
	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
Rörelsemarginal, %	1,9	3,2	2,9	1,4	0,9	2,6	2,4	1	0	3	2	
Vinstmarginal, %	1,1	1,9	2,0	0,5	-0,2	1,3	1,6	1	2	1	1	
Kapitalomsättningshastighet, ggr	2,0	2,1	1,9	1,6	1,7	2,1	2,0	-	-	-	-	
Avkastning på eget kapital, %	3,8	6,7	7,0	1,8	-0,7	6,8	7,3	4	8	7	6	
Avkastning på operativt kapital, %	3,8	6,5	5,7	2,2	1,4	5,6	5,3	-	-	-	-	
Soliditet, %	41,5	41,1	38,6	34,5	35,4	32,5	34,0	37	38	38	37	
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	1,1	0,9	-	-	-	-	
Medelantal anställda	10 249	10 296	10 350	10 552	10 552	12 671	12 830	12 833	12 230	11 387	12 178	

För åren 2003-2006 redovisas endast heltalsuppgifter.

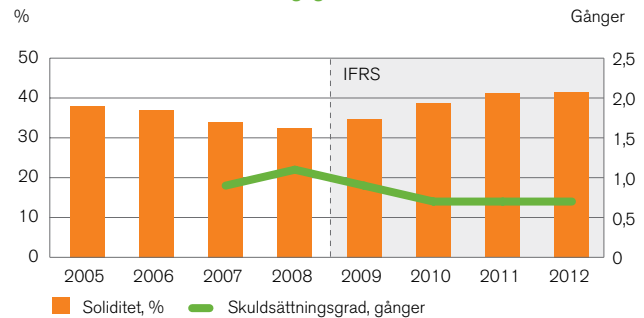
Kassaflödesanalyser i sammandrag, MSEK	2012	2011	IFRS 2010	Redovisningsrådet						
				2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	1 358	1 655	2 131	1 138	1 153	1 454	1 317	1 223	1 425	1 216
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	-375	-640	26	2 417	-730	-1 235	-764	1 053	418	-296
Kassaflöde från investering i immateriella och materiella anläggningstillgångar	-1 163	-160	-684	-1 328	-2 284	-2 112	-1 427	-1 007	-680	-589
<b>Operativt kassaflöde</b>	<b>-180</b>	<b>855</b>	<b>1 473</b>	<b>2 227</b>	<b>-1 861</b>	<b>-1 893</b>	<b>-874</b>	<b>1 269</b>	<b>1 163</b>	<b>331</b>
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter <sup>1)</sup>	0	0	-105	9	-1 060	423	-1 108	-77	-62	-2 715
Årets totala kassaflöde	-379	-128	512	131	-233	-400	-640	552	519	49
Likvida medel vid årets slut	352	739	869	391	269	484	875	1 539	1 086	513

<sup>1)</sup> 2010 bland annat förvärv av 37 procent i Bakehouse samt försäljning av SweChick, Ecobrånslé och Conagri.  
2009 bland annat förvärv av 38 procent i Bakehouse samt försäljning av 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.  
2006 bland annat förvärv av Belpankoncernen och Aspen.  
2003 bland annat förvärv av Schulstad.

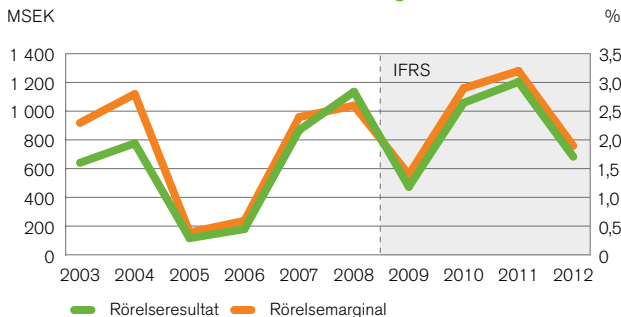
### Insatskapital och eget kapital



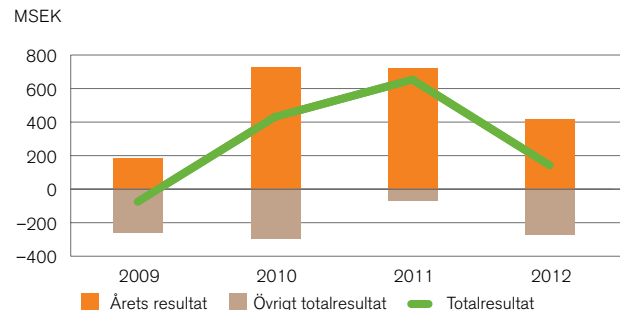
### Soliditet och nettoskuldsättningsgrad



### Koncernens rörelseresultat och rörelsemarginal



### Årets totalresultat



# Resultaträkning

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	2012	2011
<b>Nettoomsättning</b>	<b>36 526</b>	<b>37 896</b>
Övriga rörelseintäkter	423	687
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete	409	65
Aktiverat arbete för egen räkning	2	4
Råvaror och förnödenheter	-14 961	-15 605
Handelsvaror	-9 364	-8 712
Personalkostnader	-5 322	-5 419
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 185	-1 366
Övriga rörelsekostnader	-5 940	-6 453
Andelar i intresseföretags resultat	97	107
<b>Rörelseresultat</b>	<b>685</b>	<b>1 204</b>
Finansiella intäkter	247	239
Finansiella kostnader	-429	-576
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>503</b>	<b>867</b>
Skatter	-91	-147
<b>Årets resultat</b>	<b>412</b>	<b>720</b>
<b>Årets resultat hänförligt till:</b>		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	413	720
Innehav utan bestämmande inflytande	-1	0

Rapporten över totalresultatet utgår från årets resultat i resultaträkningen och till detta läggs alla övriga poster som påverkat det egna kapitalet under året och 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.

### Totalresultatet

Totalresultatet tillförs det egna kapitalet och utgör det belopp som kan delas ut till ägarna.

### Summa totalresultat

Totalresultatet innefattar både resultatet från årets verksamhet och från omvärderingarna och beloppet ökar det egna kapitalet i koncernen.

MSEK	2012	2011
<b>Årets resultat</b>	<b>412</b>	<b>720</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	-172	-156
Skatt på aktuariella vinster och förluster	46	40
<b>Summa</b>	<b>-126</b>	<b>-116</b>
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Finansiella tillgångar som kan säljas	41	38
Kassaflödessäkringar	-71	37
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-246	-17
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländska verksamhet	162	5
Skatt hänförligt till poster som kommer att omklassificeras	-30	-14
<b>Summa</b>	<b>-144</b>	<b>49</b>
<b>Övrigt totalresultat, netto efter skatt</b>	<b>-270</b>	<b>-67</b>
<b>Summa totalresultat</b>	<b>142</b>	<b>653</b>
<b>Summa totalresultat hänförligt till:</b>		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	143	653
Innehav utan bestämmande inflytande	-1	0



# Balansräkning

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 intresseföretag, dvs. i huvudsak företag som ägs till mellan 20 och 50 procent.

## Omsättningstillgångar

Omsättningstillgångar är tillgångar som är avsedda att omsättas i verksamheten, antingen genom försäljning eller förbrukning. Det är alltså de värden som finns i ett företag och som förbrukas på kort tid och som enkelt kan växlas in mot reda pengar. Här hittar vi värdet på de varor som fortfarande finns i lager och de fordringar vi har på våra kunder för produkter och tjänster som vi sålt till dem och ännu inte hunnit få betalt för. Bland omsättningstillgångarna redovisas även de likvida medel, dvs. främst de banktillgodohavanden, som finns.

## Eget kapital

Eget kapital utvisar de nettotillgångar som finns (tillgångar – skulder) och som tillhör ägarna och som ägarna förväntar sig avkastning på. Lantmännens övergripande ekonomiska mål är att ge en långsiktig avkastning på 8 procent på detta kapital. 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	2012 31 dec	2011 31 dec
<b>TILLGÅNGAR</b>		
<b>Anläggningstillgångar</b>		
Materiella anläggningstillgångar	8 662	9 057
Förvaltningsfastigheter	266	201
Goodwill	2 554	2 640
Övriga immateriella anläggningstillgångar	875	767
Innehav i intresseföretag	1 269	1 277
Finansiella anläggningstillgångar	619	515
Uppskjutna skattefordringar	217	232
Övriga anläggningstillgångar	46	45
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>14 508</b>	<b>14 734</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>		
Varulager	5 946	5 506
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	5 454	5 511
Kortfristiga räntebärande tillgångar	96	119
Aktuella skattefordringar	11	12
Likvida medel	352	739
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>11 859</b>	<b>11 887</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>26 367</b>	<b>26 621</b>
<b>MSEK</b>	<b>2012 31 dec</b>	<b>2011 31 dec</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		
<b>Eget kapital</b>		
Medlemsinsatser	1 769	1 568
Övrigt tillskjutet kapital	2 479	2 300
Reserver	-279	-135
Balanserade vinstmedel	6 930	7 173
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	10 899	10 906
Innehav utan bestämmande inflytande	33	36
<b>Summa eget kapital</b>	<b>10 932</b>	<b>10 942</b>
<b>Långfristiga skulder</b>		
Långfristiga räntebärande skulder	5 002	4 570
Avsättningar för pensionsförpliktelser	432	347
Uppskjutna skatteskulder	125	147
Övriga långfristiga avsättningar	324	273
Övriga långfristiga skulder	36	23
<b>Summa långfristiga skulder</b>	<b>5 919</b>	<b>5 360</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>		
Kortfristiga räntebärande skulder	3 036	3 642
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	6 222	6 278
Aktuella skatteskulder	57	90
Kortfristiga avsättningar	201	309
<b>Summa kortfristiga skulder</b>	<b>9 516</b>	<b>10 319</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>26 367</b>	<b>26 621</b>

# Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen visar årets in- och utbetalningar och är en specifikation över posten likvida medel i balansräkningen. Likvida medel är lika med den kortsiktiga betalningsförmågan – helt enkelt hur mycket pengar det finns tillgängliga för utbetalningar.

## Löpande verksamhet

Löpande verksamhet är årets resultat (enligt resultaträkningen) justerat för poster som inte är in- eller utbetalningar utan bokföringsmässiga kostnader. Exempelvis innebär en realisationsförlust lägre resultat men är ingen utbetalning. Man drar även av under året betald inkomstskatt.

Justeringar görs även för förändringar i varulager, kortfristiga fordringar (främst kundfordringar) och kortfristiga skulder (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 i enlighet med hur många 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 tillräckligt. Det visar även utbetalningar till de som finansierat verksamheten, till exempel utdelning till ägare eller amortering av lån.

## Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	2012	2011
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>		
Resultat efter finansiella poster	503	867
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet <sup>1)</sup>	972	894
	<b>1 475</b>	<b>1 761</b>
Betald skatt	-117	-106
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>	<b>1 358</b>	<b>1 655</b>
<b>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</b>		
Förändring av varulager	-479	-285
Förändring av rörelsefordringar	-52	-124
Förändring av rörelseskulder	156	-231
	<b>-375</b>	<b>-640</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>983</b>	<b>1 015</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Förvärv av verksamheter	0	0
Avyttringar av verksamheter	0	0
Investering i materiella anläggningstillgångar	-1 221	-1 385
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-71	-46
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar <sup>2)</sup>	129	1 271
Förändring av finansiella placeringar	-42	21
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-1 205</b>	<b>-139</b>
<b>Kassaflöde före finansieringsverksamheten</b>	<b>-222</b>	<b>876</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Inbetalt insatskapital	99	90
Återbetalt insatskapital	-50	-49
Förändring av låneskulder	-16	700
Överföring av medel till pensionsstiftelse	-	-1 578
Utbetald utdelning	-190	-167
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>-157</b>	<b>-1 004</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>-379</b>	<b>-128</b>
Likvida medel vid årets början	739	869
Kursdifferens i likvida medel	-8	-2
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>352</b>	<b>739</b>

MSEK	2012	2011
<sup>1)</sup> Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	1 185	1 366
Resultatandelar i intresseföretag	-78	-86
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-81	-490
Övriga poster	-54	104
Summa	972	894

<sup>2)</sup> Varav sålt till pensionsstiftelsen, 1 057 MSEK 2011.

# Eget kapital

## Förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Medlems- insatser	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel	Summa Lantmännens ägare	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
Ingående balans den 1 januari 2011	1 350	2 090	-184	7 134	10 390	32	10 422
Årets resultat				720	720	0	720
Övrigt totalresultat, netto efter skatt			49	-116	-67	0	-67
Summa totalresultat		0	49	604	653	0	653
Värdeöverföringar till ägare	177	210		-565	-178	-1	-179
Av medlemmar inbetalt insatskapital	90				90		90
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-49				-49		-49
Annan förändring avseende ägande utan bestämmande inflytande					0	5	5
<b>Utgående balans den 31 december 2011</b>	<b>1 568</b>	<b>2 300</b>	<b>-135</b>	<b>7 173</b>	<b>10 906</b>	<b>36</b>	<b>10 942</b>
Årets resultat				413	413	-1	412
Övrigt totalresultat, netto efter skatt			-144	-126	-270		-270
Summa totalresultat	0	0	-144	287	143	-1	142
Värdeöverföringar till ägare	152	179		-529	-198	-2	-200
Av medlemmar inbetalt insatskapital	99				99		99
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-50				-50		-50
Utköp minoritet Nötcenter i Viken AB				-1	-1		-1
<b>Utgående balans den 31 december 2012</b>	<b>1 769</b>	<b>2 479</b>	<b>-279</b>	<b>6 930</b>	<b>10 899</b>	<b>33</b>	<b>10 932</b>

Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK	2012	2011
Insatskapital, inbetalt	753	680
Insatskapital, emitterat	1 016	888
Övrigt eget kapital	9 130	9 338
<b>Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen</b>	<b>10 899</b>	<b>10 906</b>

### Förvaltning av koncernens kapital

Lantmännen har två övergripande finansiella mål:

- ▶ Avkastning på eget kapital skall uppgå till minst 8 procent.
- ▶ Soliditeten skall uppgå till minst 40 procent över en konjunkturcykel.

För att uppnå dessa mål arbetar Lantmännen med finansiella styrmedel för verksamheten och specifika avkastningsmål för respektive affär.

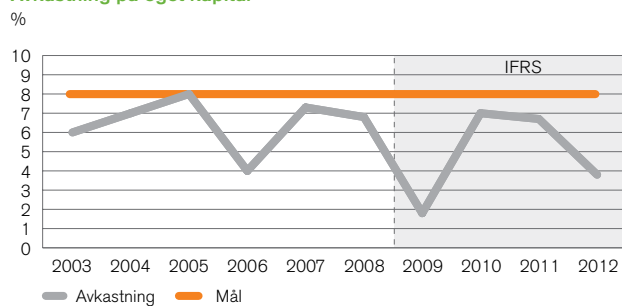
Dessa avkastningsmål uttrycks i procent på operativt kapital och varierar beroende på typ av affär samt avkastningsnivåer för jämförbara bolag

utanför Lantmännen. Lantmännens strävan är att uppnå en avkastning på operativt kapital för varje affär som minst ligger i nivå med jämförbara bolag utanför koncernen.

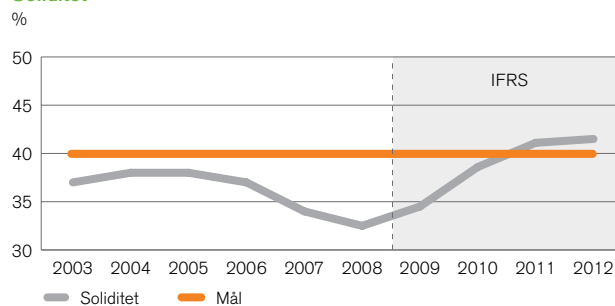
Framtida investeringar allokeras främst till områden som både uppfyller avkastningskravet och ger möjlighet till lönsam tillväxt.

Lantmännens utdelningspolicy syftar till att över tid generera en jämn och stabil utdelning till medlemmarna. Målet är att varje år dela ut cirka 40 procent av Lantmännens resultat efter skatt exklusive jämförelsestörande poster.

### Avkastning på eget kapital



### Soliditet



# 1 2 3 4 5 Omsättning och resultat

## Nettoomsättning

Lantmännens nettoomsättning uppgick under året till 36 526 MSEK (37 896), en minskning med 4 procent, där valuta-effekter står för cirka hälften.

Den minskade nettoomsättning kommer framförallt från division Maskin, där efterfrågan på maskiner minskat på grund av en generell, konjunkturrelaterad nedgång på maskinmarknaden. Inom division Lantbruk minskade nettoomsättning, främst som en effekt av att petroverksamheten avyttrades i början av året. Högre försäljningsvolymen och ett högre etanolpris medförde ökad nettoomsättning i division Energi.

## Rörelseresultat

Rörelseresultatet i Lantmännen uppgick under året till 685 MSEK (1 204). Resultatet påverkades av poster av jämförelsestörande karaktär med totalt -62 MSEK, avseende strukturella åtgärder inom division Livsmedel. 2011 års jämförelsestörande poster uppgick till 141 MSEK och innefattade 455 MSEK från fastighetsförsäljningar till Lantmännens pensionsstiftelse, -241 MSEK avseende strukturellerade kostnader och -73 MSEK avseende nedskrivning av goodwill. Justerat för dessa poster uppgick rörelseresultatet till 747 MSEK (1 063).

Division Energi redovisade ett bättre rörelseresultat än föregående år främst beroende på en positiv utveckling inom Lantmännen Agroetanol. Resultatet var dock fortfarande negativt. Inom alla övriga divisioner var resultatet lägre än föregående år, med den största minskningen inom division Maskin. Uppstarts- och inkörsningskostnader för Unibakes nya bageri i England blev betydligt högre än förutsett. I kombination med dålig kontroll och brister i redovisningen resulterade detta i en negativ påverkan på koncernens resultat. Ett omfattande arbete har genomförts för att säkra dotterbolagets balansräkning per 31 december 2012. Bristerna och osäkerheten i redovisningen är i huvudsak åtgärdade och ett projekt för att få anläggningen ordentligt intrimmad pågår.

## Finansnetto

Koncernens finansnetto uppgick till -182 MSEK (-337). I 2011 års finansnetto ingick en nedskrivning av aktier i det tyska bolaget VK Mühlen med -115 MSEK. Justerat för denna nedskrivning uppgick finansnettot till -222 MSEK föregående år. Det förbättrade finansnettot är i huvudsak en effekt av att Lantmännen bildade en pensionsstiftelse i slutet av föregående år och att avkastningen på tillgångarna i stiftelsen påverkar Lantmännens finansnetto positivt från 2012. Tidigare har endast räntekostnader för pensionskulden påverkat finansnettot. En lägre genomsnittsränta på skulder till kreditinstitut har också haft en positiv inverkan på finansnettot.

- ▶ Lantmännens nettoomsättning uppgick till 36 526 MSEK (37 896).
- ▶ Den lägre omsättningen beror till cirka hälften på valuta-effekter som ett resultat av den starka svenska kronan.
- ▶ Rörelseresultatet minskade till 685 MSEK (1 204).
- ▶ Division Energi redovisar bättre rörelseresultat än föregående år, men fortfarande negativt.

## Skatt och resultat efter skatt

Årets skattekostnad uppgick till -91 MSEK (-147), vilket ger en effektiv skattesats på 18 procent (17). Urdelningar, inklusive återbäring och efterlikvid, från Lantmännen ek för år skattemässigt avdragsgilla och påverkar därigenom den effektiva skattesatsen. Den ändrade skattesatsen i Sverige från 2013 har endast haft marginell påverkan på uppskjutna skatter.

Koncernens resultat efter skatt uppgick till 412 MSEK (720), varav 413 MSEK (720) avser medlemmarna i den ekonomiska föreningen och -1 MSEK (0) avser ägare utan bestämmande inflytande (minoritetsägare) i koncernens dotterföretag.

## Väsentliga poster av jämförelsestörande karaktär MSEK

	2012	2011
<b>Redovisat rörelseresultat</b>	<b>685</b>	<b>1 204</b>
<i>Jämförelsestörande poster i rörelseresultatet:</i>		
Realisationsresultat vid		
- försäljning av fastigheter	-	455
Nedskrivning av anläggningstillgångar m.m.	-	-148
Nedskrivning av goodwill	-	-73
Strukturkostnader	-62	-93
<b>Summa jämförelsestörande poster i rörelseresultatet</b>	<b>-62</b>	<b>141</b>
<b>Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster</b>	<b>747</b>	<b>1 063</b>
<b>Redovisat resultat efter finansiella poster</b>	<b>503</b>	<b>867</b>
Jämförelsestörande poster i rörelseresultat enligt ovan	-62	141
<i>Jämförelsestörande poster i finansiella poster:</i>		
Nedskrivning aktieinnehav	-	-115
<b>Summa jämförelsestörande poster i finansnettot</b>	<b>0</b>	<b>-115</b>
<b>Resultat efter finansiella poster justerat för jämförelsestörande poster</b>	<b>565</b>	<b>841</b>
Avkastning på eget kapital, exklusive jämförelsestörande poster, %	4,2	5,9
Avkastning på operativt kapital, exklusive jämförelsestörande poster, %	4,1	5,8



Håkan Pettersson, Monika Lekander, Per Arfvidsson, Tove Cederborg, Ulf Zenk  
Carl von Schantz, Elisabeth Wallin Mononen, Per Olof Nyman

# Koncernledning

## Per Olof Nyman

Vd och koncernchef  
 Chef division Livsmedel  
 Född: 1956  
 Anställd: 2008  
 Utbildning: Civileingenjör Industriell ekonomi  
 Externa styrelseuppdrag: LRF Konsult, SPBI Service AB.  
 Styrelseuppdrag i intressebolag: Viking Malt Oy,  
 VK Mühlen AG, HaGe Kiel  
 Förlagsandelar: 220 000 SEK

## Per Arfvidsson

Varuflödesdirektör  
 Född: 1962  
 Anställd: 2011  
 Utbildning: Civileingenjör Maskin,  
 Industriell org. & Logistik

## Monika Lekander

Chef division Lantbruk  
 Född: 1953  
 Anställd: 2005  
 Utbildning: Civileingenjör kemi, företagsekonomi  
 och marknadsföring  
 Förlagsandelar: 100 000 SEK

## Håkan Pettersson

Chef division Maskin  
 Född: 1956  
 Anställd: 2002  
 Utbildning: Civileingenjör Industriell ekonomi  
 Förlagsandelar: 10 000 SEK

## Carl von Schantz

Chef division Energi samt ansvarig för Hållbar utveckling  
 Född: 1973  
 Anställd: 2011  
 Utbildning: Master of Business Administration,  
 Kellogg School of Management (USA)  
 Externt uppdrag: Medlem av valberedningen för  
 Clas Ohlson AB  
 Förlagsandelar: 100 000 SEK

## Elisabeth Wallin Mononen

HR-direktör  
 Född: 1959  
 Anställd: 2005  
 Utbildning: Jur kand samt Master of business and  
 administration, Chicago  
 Extern styrelseuppdrag: Arbetslivsresurs AR AB  
 Förlagsandelar: 20 000 SEK

## Ulf Zenk

CFO  
 Född: 1963  
 Anställd: 2012  
 Utbildning: Civilekonom  
 Extern styrelseuppdrag: Sparbanken Öresund

## Tove Cederborg

Chefsjurist  
 Född: 1964  
 Anställd: 2011  
 Utbildning: Jur kand



Ulf Gundemark, Hans Wallemyr, Nils Lundberg, Thomas Magnusson, Per Lindahl  
Tomas Welander, Björn Wallin, Helle Kruse Nielsen, Tommy Brunsärn  
Per Olof Nyman, Bengt-Olov Gunnarson, Anitra Steen, Gert Gustavsson

## Styrelse

### Bengt-Olov Gunnarson *Ordförande*

Klockrike  
Född: 1951  
Ledamot sedan 2005  
Medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Viking Malt Oy, Ersättningsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse  
*Utbildning:* Lantmästare  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Produktion:* Växtodling, skog och vindkraft  
*Emissionsinsatser:* 239 718 SEK\*  
*Förlagsandelar:* 100 000 SEK  
*Förlagsandelar närliggande:* 50 000 SEK

### Nils Lundberg *Vice ordförande*

Skivarp  
Född: 1958  
Ledamot sedan 2007  
Medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag inom Lantmännen:* Revisionsutskottet, Viking Malt Oy  
*Utbildning:* Ekonomagronom  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Produktion:* Växtodling, Vindkraft  
*Andra uppdrag:* Ljusterö Golf AB, Halmstadgården Vindpark AB, Vassmolösa Vind AB  
*Emissionsinsatser:* 2 737 061 SEK\*  
*Förlagsandelar:* 100 000 SEK\*  
*Förlagsandelar närliggande:* 90 000 SEK

### Ulf Gundemark

Stockholm/Dalarn  
Född: 1951  
Ledamot sedan 2012  
Ej medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Ersättningsutskottet  
*Utbildning:* Civilingenjör  
*Huvudsysselsättning:* Styrelseuppdrag  
*Andra uppdrag:* Papyrus, Constructor, AQ Group, Ripasso Energy, Lönne Scandinavia, Bridge to China

### Helle Kruse Nielsen

Danmark, Rungsted Kyst  
Född: 1953  
Ledamot sedan 2010  
Ej medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Ersättningsutskottet  
*Utbildning:* Civilekonom  
*Huvudsysselsättning:* Styrelseuppdrag  
*Andra uppdrag:* Styrelseledamot i Gumlink A/S, NewWaveGroup AB, Oriflame SA

### Per Lindahl

Kristianstad  
Född: 1964  
Ledamot sedan 2011  
Medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Ägarutskottet  
*Utbildning:* Lantbruksutbildning  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Produktion:* Växtodling med potatis och spannmål.  
Slaktkycklinguppfödning  
*Andra uppdrag:* ordf. Svensk Fågel, ordf. Hushållningssällskapet Kristianstad  
*Emissionsinsatser:* 991 204 SEK

### Thomas Magnusson

Tävelsås  
Född: 1950  
Ledamot sedan 2005  
Medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Ägarutskottet  
*Utbildning:* Lantbruks- och ekonomiutbildning  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Produktion:* Mjök, nötkött,  
*Andra uppdrag:* Vice ordf. LRF Riksförbundsstyrelse, Vice ordf. Cogeca Presidency  
*Emissionsinsatser:* 159 461 SEK  
*Förlagsandelar:* 20 000 SEK

### Per Olof Nyman

Vd och koncernchef  
Chef division Livsmedel  
Stockholm  
Född: 1956  
Ej medlem i Lantmännen  
Anställd: 2008  
*Utbildning:* Civilingenjör Industriell ekonomi  
*Externa styrelseuppdrag:* LRF Konsult, SPBI Service AB.  
*Styrelseuppdrag i intressebolag:* Viking Malt Oy, VK Mühlen AG, HaGe Kiel  
*Förlagsandelar:* 220 000 SEK

### Anitra Steen

Stjärnhov  
Född: 1949  
Ledamot sedan 2009  
Medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Revisionsutskottet  
*Utbildning:* Fil kand med beteende- och samhällsvetenskaplig inriktning  
*Huvudsysselsättning:* Konsult & styrelseuppdrag  
*Andra uppdrag:* Styrelseordf. Telge Inköp AB, Styrelseordf. AB Svenska Spel, Styrelseordf. Iris Invest AB, ledamot Drivhuset Sverige och Det Naturliga steget  
*Emissionsinsatser:* 3 154 SEK

### Hans Wallemyr

Falköping  
Född: 1956  
Ledamot sedan 2007  
Medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* HaGe Kiel, Revisionsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse  
*Utbildning:* Lantbruk- och ekonomiutbildning  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Produktion:* Vindkraft, växtodling med potatis, skog, uppfödning och utbildning av hopp- och dressyrhästar  
*Andra uppdrag:* Åsle Vind AB, Källeberg Vind AB, Stiftelsen Lantbruksforskning, Ordförande i Beslutsgrupp växtodling  
*Emissionsinsatser:* 269 939 SEK\*

### Björn Wallin

Vattholma  
Född: 1964  
Ledamot sedan 2008  
Medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Ägarutskottet  
*Utbildning:* Ekonomagronom  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Produktion:* Växtodling  
*Andra uppdrag:* HaGe Kiel  
*Emissionsinsatser:* 62 677 SEK\*

### Tommy Brunsärn

Södertälje  
Född: 1959  
Ledamot sedan 2007  
Representant för Unionen  
*Huvudsysselsättning:* Inköpschef Lantmännen Cerealia, Järna

### Gert Gustavsson

Falkenberg  
Född: 1951  
Ledamot sedan 2002  
Representant för LO  
*Huvudsysselsättning:* Operatör foderfabrik

### Tomas Welander

Göteborg  
Född: 1961  
Ledamot sedan 2011  
Representant för IF Metall  
*Huvudsysselsättning:* Servicetekniker Swecon

### Styrelsens sekreterare

#### Tove Cederborg

Chefsjurist  
Född: 1964  
Anställd: 2011  
*Utbildning:* Jur kand, Lund 1992

\* Genom hel- eller delägda bolag

# 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  
www.lantmannen.com

## Division Lantbruk

205 03 Malmö  
Tel: 010-556 00 00  
www.lantmannen.com

## Lantmännen Lantbruk

Boplatsgatan 8B  
213 76 Malmö  
Tel: 010-556 56 00  
Kundtjänst tel: 0771-111 222  
www.lantmannenlantbruk.se

## Lantmännen Byggglant

Stångjärnsgatan 7, norra entrén  
Box 1743  
701 17 Örebro  
Tel: 010-556 20 00  
www.lantmannenbyggglant.se

## Lantmännen Krafft

Sanddynevägen 2  
311 32 Falkenberg  
Tel: 010-556 55 70  
Kundtjänst tel: 020-30 40 40  
www.krafft.nu

## Division Maskin

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30192, 104 25 Stockholm  
Tel: 010-556 00 00  
www.lantmannen.com

## Lantmännen Maskin

Bjurögatan 26  
Box 174  
201 21 Malmö  
Tel: 0771-38 64 00  
www.lantmannenmaskin.se

## Agro Oil

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30192  
104 25 Stockholm  
Tel: 010-556 00 00  
www.agrol.se

## Swecon

Bolindervägen 100  
Box 55  
631 02 Eskilstuna  
Tel: 010-556 08 50  
www.swecon.se

## Division Energi

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30192, 104 25 Stockholm  
Tel: 010-556 00 00  
www.lantmannen.com

## Lantmännen Agroetanol

Hanholmsvägen 69  
Box 932  
601 19 Norrköping  
010-556 01 50  
www.agroetanol.se

## Lantmännen Agroenergi

Fordonsvägen 1  
553 02 Jönköping  
Tel: 010-556 01 30  
www.agroenergi.se  
www.agrol.se

## Lantmännen Aspen

Iberovägen 2  
438 54 Hindås  
Tel: 010-556 40 00  
www.aspen.se

## Lantmännen Reppe

Stora Råppevägen 73  
352 50 Växjö  
Tel: 010-556 15 40  
www.reppe.se

## Division Livsmedel

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30192, 104 25 Stockholm  
Tel: 010-556 00 00  
www.lantmannen.com

## Lantmännen Cerealia

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30192  
104 25 Stockholm  
Tel: 010-556 22 00  
www.lantmannen.com

## Lantmännen Unibake

Oensvej 28-30  
DK-8700 Horsens  
Danmark  
Tel: +45 762 850 00  
Unibake Sweden AB: 010-556 50 00  
www.lantmannen-unibake.com

## Lantmännen Kronfågel

S:t Göransgatan 160 A  
Box 30174  
104 25 Stockholm  
Tel: 010-556 02 30  
www.kronfagel.se  
www.danpo.dk

## Lantmännen Doggy

Doggyvägen 1  
447 84 Vårgårda  
Tel: 010-556 21 00  
www.doggy.se



**KLIMATKOMPENSERAT  
PAPPER**  
www.antis.se



Form & produktion: Wildecó

Foto: Johan Olsson, Lantmännens bildbank etc.

Tryck: Tryckt hos TMG Sthlm. **Papper:** Scandia 2000 – tillverkat på Lessebo Bruk i Sverige. Pappret har ett av de absolut lägsta koldioxidavtrycken i Europa, hela produktionskedjan inräknat från skogsavverkning till att produkterna lämnar fabriksgrinden (www.vida.se). Pappret är klimatkompenserat för alla fossila utsläpp genom trädplantering i Moçambique. Produktionen är miljödeklarerad enligt Ecomark (www.tmgsthlm.se/ecomark) Totalt CO<sub>2</sub>: 1 200 kg. Total energiåtgång: 8 647 kWh.

## **Bra mat från Lantmännen**

Vår gröna grodd på förpackningen står för ansvarsfullt producerad mat. Mat som vi anstränger oss för att ta fram på ett hållbart sätt, från jord till bord.

**[www.lantmannen.com](http://www.lantmannen.com) • [www.lantmannen.se](http://www.lantmannen.se)**

Följ oss även på [facebook.com/jordtillbord](https://facebook.com/jordtillbord) och [twitter.com/lantmannen](https://twitter.com/lantmannen)

Vill du jobba på Lantmännen? Registrera ditt cv på [lantmannen.com/cv](http://lantmannen.com/cv) eller [facebook.com/lantmannencareer](https://facebook.com/lantmannencareer)



**Lantmännen**

