

Vi skapar ett livskraftigt lantbruk



Lantmännens Årsrapport
2014


Lantmännen

Vd kommenterar året

Resultatet för Lantmännen har under 2014 fortsatt att utvecklas positivt. Många av våra affärer har tagit ytterligare steg för att förbättra verksamheten i stort och i smått, och arbetet med Lantmännens långsiktiga strategi har börjat ge resultat inom flera områden. Se > sid 4



Ansvarsfullt företagande

Lantmännen har undertecknat Global Compact, FNs initiativ för ansvarsfullt företagande, och åtagit oss att implementera deras principer. Lantmännens årsredovisning med hållbarhetsredovisning är tillsammans med informationen på vår hemsida utformad för att möta Global Compacts krav på kommunikation av arbete och framsteg. Vi tillämpar även GRIs (Global Reporting Initiative) riktlinjer för hållbarhetsredovisning.



Strategi 2020

Lantmännens Strategi 2020 utgår ifrån en ny tillväxtorienterad och internationell omvärld som skapar nya möjligheter för Lantmännen. Med utgångspunkt i lantbruksföretaget utvecklar vi lönsamma affärer och skapar mervärde i Lantmännens hela värdekedja. Målet är att Lantmännen ska vara ledande inom handel med spannmål och oljeväxter i Östersjöområdet. Se > sid 18



Våra ägare och affärspartners

Vårt uppdrag är att bidra till lönsamhet på ägarnas gårdar och att optimera avkastningen på ägarnas kapital i föreningen. Som affärspartner och ägare i Lantmännen får man del av koncernens resultat genom utdelningen. Se > sid 11-13



Innehåll

Om Lantmännen

Ordförande har ordet	2
Vd har ordet	4
Lantmännen i siffror	6
Årets händelser i korthet	8
Vårt varumärke	10
Bondeägt och ägarstyrt	11
Lantmännen skapar långsiktigt ekonomiskt värde	12
Mål och måluppföljning	14
Omvärldstrender	16
Strategi 2020 – vår långsiktiga koncernstrategi	18
Viktiga frågor – för ansvarsfulla affärer	20
Affärsutveckling – från jord till bord	22
Att säkerställa ansvar	24
Risker och riskhantering	25
Våra medarbetare	26

Våra divisioner och affärer

Division Lantbruk	28
Division Maskin	30
Division Energi	32
Division Livsmedel	34
Lantmännen Fastigheter	36
Lantmännens internationella delägarskap	37

Våra siffror

Styrelse	38
Ledning	40
Koncernens omsättning och resultat	41
Finansiell översikt	42
Nyckeltal, förvärv och avyttringar	43
Koncernens resultaträkning	44
Koncernens balansräkning	45
Koncernens kassaflödesanalys	46
Koncernens eget kapital	47
Adresser	49

Välkommen till Lantmännen!



Lantmännen är ett lantbrukskooperativ och norra Europas ledande aktör inom lantbruk, maskin, bioenergi och livsmedel. Vi ägs av 29 000 svenska lantbrukare, är 8 000 anställda, har verksamheter i ett 20-tal länder och omsätter 33 miljarder kronor. Med basen i spannmål förädlar vi åkermarkens resurser för ett livskraftigt lantbruk. Några av våra mest kända varumärken inom livsmedel är AXA, Kungsörnen, GoGreen, Korvbrödsbagaren, Schulstad och Gooh. Vårt företag är grundat på kunskap och värderingar som har funnits i generationer hos våra ägare. Genom att vi har forskning, utveckling och verksamhet i hela värdekedjan så kan vi tillsammans ta ansvar från jord till bord.

Ordförande har ordet

2014 har varit ännu ett händelserikt år för Lantmännen. Som ett av de viktigaste företagen inom svenskt jordbruk- och livsmedelsindustri har vi både möjligheter och skyldigheter att utveckla verksamheten så att den gynnar det svenska lantbruket. Att Lantmännen som lantbrukskooperativ fyller sin plats på marknaden visar årets utdelning, 463 miljoner kronor, tillbaka till det svenska lantbruket.

Lantmännen verkar i en omvärld där priser på våra viktigaste råvaror påverkas av internationell konjunktur, väder och politik. Här är utvecklingen i Östeuropa och den snabba konsolideringen bland lantbruksföretag i Europa två tydliga exempel. I Sverige har vi varit aktiva i debatten om jordbrukets förutsättningar och de möjligheter som lantbruket kan bidra med när det gäller allt från arbetstillfällen till en hållbar utveckling av samhället. Vår aktiva roll i bildandet av LRF Växtodling ser jag som en bra bas för arbetet med tillväxt och konkurrenskraft. Här skulle en svensk livsmedelsstrategi som ser tillväxtpotentialer istället för ökade skatter och regelkrångel vara en positiv signal.

” **Med nya arbetsformer, fortsatta satsningar på yngre företagare och ett närmare samarbete med Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin har vi alla förutsättningar att stärka både affärer och medlemsengagemang.**

Under året har arbetet med förändringar i medlemsorganisationen varit en viktig uppgift och jag är helt övertygad om att den nya organisationen ger nya möjligheter. Med nya arbetsformer, fortsatta satsningar på yngre företagare och ett närmare samarbete med Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin har vi alla förutsättningar att stärka både affärer och medlemsengagemang.

En glädjande utveckling under året är att vi fått två lokalföreningar som nya medlemmar. För mig är det en bekräftelse på att vår affärsmässiga inriktning ligger rätt, men också ett kvitto på betydelsen av att vårda och utveckla långa relationer. Här är den föreslagna fusionen med Kalmar Lantmän en annan mycket viktig pusselbit. Ett Lantmännenföretag som samlar kompetens

och offensiva satsningar kan ge positiva effekter på många olika sätt, inte minst när det gäller möjligheterna att utveckla svensk animalieproduktion.

Under våren fastställdes Lantmännens långsiktiga inriktning – Strategi 2020. Arbetet med strategin har varit verkligt intressant, inte minst för att vi ser potentialen i en tillväxtorienterad och internationell omvärld som skapar nya möjligheter för både Lantmännen och våra egna lantbruksföretag. Vi ser också en ökad efterfrågan på mervärden kopplat till hälsa, kvalitet och miljö. Våra slutsatser är bland annat att Lantmännens värdekedja är en stabil plattform, samtidigt som den globala efterfrågan på jordbruksråvaror ger möjligheter att utveckla våra lantbruksnära affärer. En viktig del av strategin är också att kunna dra nytta av vår kunskap om ansvarsfull produktion som kan ge tillväxt från nya, hållbara affärer. Lantbruket, lantbruksföretaget och spannmålsvärdekedjan har fokus i strategin och vår målbild är Lantmännen som ledande aktör i spannmålsvärdekedjan från jord till bord i Östersjöområdet.

Inom Lantmännen Lantbruk har det skett stora förändringar under året. En konkurrenskraftig och kundnära lantbruksverksamhet är ett av styrelsens viktigaste mål. Det är glädjande att den nya ledningen på ett offensivt sätt mött marknaden, något som mottagits mycket väl. Höstens skörd var en av de största som bärgats, trots det klarade vi logistiken bra. Lantmännen Lantbruk har också markerat betydelsen av foderaffären – bland annat genom en tydlig affärsorganisation för foder.

Maskinverksamheten utvecklas bra, men resultatet hålls tillbaka av en pressad marknadssituation, inte minst inom entreprenadbranschen på grund av uteblivna infrastruktursatsningar. Samtidigt kan jag konstatera att Valtra och Fendt trots en vikanade traktormarknad tagit marknadsandelar. Den decentralisering som genomförts inom Lantmännen Maskin har också bidragit till en mer aktiv relation till kunderna.

För Lantmännen Energi vill jag börja med att ta upp det nya bolaget som bildades genom en sammanslagning av Lantmännen Agroenergi och Neovas pelletsverksamhet, ett bra exempel på hur vi kan utveckla både en affär och en marknad genom partnerskap. Jag vill också nämna Lantmännen Agroetanol som gång efter annan utvecklar affären genom innovation som i fallet med koldioxidanläggningen och genom att använda nya kostnadseffektiva råvaror i produktionen. Samtidigt kvarstår den politiska osäkerheten kring vår svenska etanolproduktion. Att politikerna inte ser skillnad på etanol med olika klimatprestanda är tyvärr uttryck för en okunskap som riskerar att drabba Sverige hårt.

En viktig del av strategin är att utveckla vår livsmedelsverksamhet. Lantmännen Cerealia har genom ett målmedvetet

arbete lyckats bra både på marknaden och ekonomiskt. Förvärvet av Strängnäs Valskvarn är en tydlig markering av att vår vidareförädling är viktig för det svenska lantbruket. När det gäller produktutveckling är jag extra stolt över våra havreprodukter, som visar hur vi inom Lantmännen knyter ihop kedjan från jord till bord. Lantmännen Unibake har en positiv utveckling och är ett företag som på både kort och lång sikt kan stärka Lantmännen och på så sätt även oss lantbrukare. Det tecknade avtalet om att förvärva Vaasan kan bli ett mycket stort steg i utvecklingen mot att bli en starkare internationell aktör på brödområdet.

På temat att förvalta och lönsamt växa våra portföljinnehav kan man inte gå förbi börsintroduktionen av Scandi Standard, där vi efter introduktionen idag har en ägarandel på 13,5 procent. Jag kan konstatera att genom mycket väl genomförda strategiska beslut och aktivt engagemang från ledningen har avyttringen av Scandi Standard och Kronfågelgruppen under 2013 och 2014 givit en positiv påverkan på resultatet med drygt 1 miljard kronor, medel som vi nu kan återinvestera i linje med strategin.

Lantmännens starka ekonomiska ställning och flera framgångsrika affärer har lagt grunden för förslaget till höjd utdelning. Styrelsen vill också bekräfta utvecklingen inom Division Lantbruk. Därför har styrelsen beslutat om en återbäring och efterlikvid på 1,5 procent för Lantmännen Lantbruk och 0,5 procent för Lantmännen Maskin. Styrelsen föreslår också en insatsutdelning på 9 procent samt en insatsmission på 150 MSEK.

Det positiva mottagandet och övertäckningen av vår emission av förlagsandelar ser jag som ett gott betyg från medlemmar och övriga på att man tror på vår långsiktiga utveckling.

Slutligen vill jag tacka alla medarbetare för ert engagemang. För att nå våra mål krävs rätt kompetens, gott ledarskap och en effektiv organisation. Att vår vd och koncernchef Per Olof Nyman är en uppskattad ledare får jag många bevis på. Förmågan att utöva ett ledarskap som visar möjligheterna i att utveckla det dagliga arbetet och som tydliggör strategin är en stor tillgång för både medarbetare och ägare.

För mig är Lantmännen ett företag där vi verkligen kan dra nytta av samverkan i hela värdekedjan – från våra odlingar av havre fram till gryn och grö! Det är också helt naturligt att vi i den nya strategin har lantbruksföretaget i centrum – det arbete och de åtgärder vi genomför ska på olika sätt gynna dig och ditt företag. Kort sammanfattat – vi skapar ett livskraftigt lantbruk.

Klockrike, februari 2015

Bengt-Olov Gunnarson
Ordförande, Lantmännen



Vd har ordet



Lantmännens resultat för 2014, efter finansiella poster och justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 740 MSEK (683 MSEK). Under året har ett antal steg tagits inom ramen för Lantmännens långsiktiga strategi, och företaget är väl positionerat för framtida tillväxt.

Resultatet för Lantmännen har under 2014 fortsatt att utvecklas positivt. Många av våra affärer har tagit ytterligare steg för att förbättra verksamheten i stort och i smått, och arbetet med Lantmännens långsiktiga strategi har börjat ge resultat inom flera områden. I kombination med Lantmännens starka finansiella ställning innebär det att vi är väl förberedda för att skapa ytterligare tillväxt i koncernen efter en period av konsolidering.

Utvecklingen i våra divisioner

Inom den lantbruksnära verksamheten i division Lantbruk och Lantmännen Maskin har stora förbättringar skett under året. Särskilt fokus har legat på att skapa en kundnära och serviceinriktad organisation för svenska lantbrukare – oavsett om det gäller spannmålsleveranser, foder, växtrådgivning eller service och reservdelar. Det arbetet fortsätter med oförminskad kraft under 2015 – vi kan fortfarande bli bättre! Vi har under året också signifikant sänkt våra omkostnader i verksamheten, en nödvändighet i en alltmer utmanande konkurrenssituation.

I januari 2015 tillkännagavs att Lantmännens och Kalmar Lantmäns styrelser föreslår att de två föreningarna går samman i en fusion. Förslaget om fusion kommer att beslutas av Kalmar Lantmäns stämma och behandlas på Lantmännens stämma. Ett sammanslaget Lantmännen och Kalmar Lantmän kommer – om fusionen beslutas – att bli ett ännu mer konkurrenskraftigt företag med rötter och ägande bland svenska bönder. Fusionen kräver godkännande av Konkurrensverket.

Division Lantbruks resultat är lägre än föregående år, vilket bland annat beror på lägre försäljning av vårutsäde och en hårdnande konkurrenssituation på den svenska marknaden, samt ett något lägre resultat inom divisionens utländska intresseinnehav. Under slutet av året har utvecklingen inom divisionen varit positiv och resultatet har förbättrats. Under 2015 fortsätter arbetet med att uppnå kostnadsledarskap och att skapa en långsiktig lönsam lantbruksverksamhet som främjar svenskt lantbruk.

Maskinmarknaden har varit svag under året: dels har investeringskraften i det skandinaviska lantbruket försvagats, bland annat på grund av sjunkande mjölkpriser – och dels har

” Vi är väl förberedda för att skapa ytterligare tillväxt i koncernen efter en period av konsolidering.

efterfrågan på större anläggningsmaskiner i Sverige minskat kraftigt, till följd av lägre aktivitet i gruvbranschen och avvaktande politiska infrastrukturbeslut. Division Maskin har under året arbetat intensivt med åtgärder för att motverka den minskade efterfrågan, och ett nytt besparingsprogram har lanserats med syfte att väsentligt sänka strukturkostnaderna i verksamheten.

Affärerna inom division Energi fortsätter att utvecklas väl, vilket är glädjande. Bland annat har utvecklingen i Lantmännen Aspen varit mycket positiv. I divisionens största affär, Lantmännen Agroetanol, kvarstår utmaningarna i form av ett mycket lågt etanolpris och fortsatt politisk otydlighet kring den långsiktiga energi- och klimatpolitiken i Sverige och EU. Frånsett detta har verksamheten fortsatt förbättrats under året och verksamheten var under 2014 i det närmaste kassafödneutral.

Division Livsmedel fortsätter att utvecklas positivt, och har förbättrat sitt resultat jämfört med föregående år. Flera större bolagsaffärer inom livsmedelsverksamheten har genomförts under året: samtliga är i linje med Lantmännens Strategi 2020, och stärker vår verksamhet. Ett exempel är förvärvet av Strängnäs valskvarn, en viktig del i den framtida anläggningsstrukturen i Mälardalen. I januari 2015 tillkännagavs att Lantmännen Unibake undertecknat ett avtal med Lion Capital om förvärv av det finska bolaget Vaasan, med verksamhet inom bake-off, hårt bröd och färsbröd. Förvärvet av Vaasan är villkorat av sedvanlig konkurrensverksprövning.

I slutet av juni börsnoterades Lantmännens delägda bolag Scandi Standard, där Kronfågelgruppen ingår. Börsnoteringen som var framgångsrik innebar att Lantmännen kunde fortsätta realisera det värde som under många år byggts upp i Kronfågel. Genom ett fortsatt mindre ägande i Scandi Standard får Lantmännen dessutom del även av det framtida värdeskapandet i företaget.

Under 2014 fortsatte Lantmännen Fastigheter att utvecklas väl, och levererade ett stabilt resultat. Arbetet fortsätter med att optimera Lantmännens egen fastighetsanvändning, att utveckla de fastigheter vi förvaltar – och att öka uthyrningen till externa hyresgäster.

Strategi för tillväxt

Under 2014 har vi tagit ett antal steg framåt när det gäller att genomföra Lantmännens nya, tillväxtorienterade och långsiktiga strategi, kallad ”Strategi 2020”. Strategin fokuserar främst på att skapa värde, tillväxt och lönsamhet i tre övergripande delar av vår affärsportfölj: lantbruksnära affärer, spannmåls värdekedja och i portföljbolagen. Strategin fokuserar för de allra flesta av våra verksamheter framförallt på Lantmännens



utvidgade hemmamarknad runt Östersjön. För vår internationella brödverksamhet inom Lantmännen Unibake och vissa av portföljbolagen (till exempel Lantmännen Aspen) går dock målsättningen för lönsam tillväxt längre än så, och målsättningen för Lantmännen Unibake är att skapa lönsam tillväxt på global nivå. I Strategi 2020 kvarstår också arbetet med att etablera livsmedellexport, till exempel av havreprodukter till tillväxtmarknader såsom Kina.

Två affärer som bekräftar vår strategiska inriktning är det planerade förvärvet av Vaasan i Finland och det planerade samgåendet med Kalmar Lantmän. Under förutsättning att förvärvet av Vaasan efter prövning av konkurrensmyndigheter kan genomföras som planerat, kommer Lantmännen genom förvärvet att kunna utöka produktportföljen med ett antal välkända och omtyckta varumärken. Samtidigt stärker vi vår närvaro på ett flertal marknader i Östersjöområdet – framförallt i Finland och Baltikum. Det föreslagna samgåendet med Kalmar Lantmän kommer att leda till effektivare användande av den kompetens som finns både inom Lantmännen och Kalmar Lantmän och stärker kunderbudandet gentemot våra ägare.

En av de viktigaste pusselbitarna för att genomföra vår strategi på ett framgångsrikt sätt är alla de medarbetare och ledare som finns inom Lantmännen. Under 2014 har vi ytterligare stärkt vårt fokus på kompetens- och ledarutveckling, bland annat genom strukturerad ledarutbildning och introduktion för nya medarbetare. Vi genomför dessutom kontinuerligt insatser för att attrahera och rekrytera den rätta kompetensen för framtiden – något som blir allt viktigare för alla företag i takt med att konkurrensen på arbetsmarknaden hårdnar.

Slutligen vill jag tacka alla våra intressenter: ägare, medarbetare, affärspartners, leverantörer och kunder, för ett gott arbete och bra samarbete under 2014. Det har sammantaget varit ett händelserikt och viktigt år för Lantmännen och vår fortsatta ambition är att vara en ledande aktör i spannmålsvärdekedjan från jord till bord och därigenom bidra till ett livskraftigt svenskt lantbruk. Jag ser fram emot att ta ytterligare steg i det arbetet under 2015.

Stockholm, februari 2015

Per Olof Nyman
Vd och koncernchef, Lantmännen

Lantmännen i siffror

Nettoomsättningen för koncernen uppgick till 32 666 MSEK (33 802), en minskning med 3 procent jämfört med föregående år. Justerat för förvärvade och avyttrade verksamheter var omsättningen 3 procent högre, där valutakurseffekter bidrog med 2 procentenheter.

Rörelseresultatet uppgick till 1 453 MSEK (89). Justerat för jämförelsestörande poster blev rörelseresultatet 851 MSEK (805). Jämförelsestörande poster innefattar realisationsvinster på 731 MSEK (363) och kostnader för omstruktureringar och nedskrivning på -129 (-1 079).

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 1 342 MSEK (85), och justerat för poster av jämförelsestörande karaktär till 740 MSEK (683), där föregående års finansnetto inkluderade jämförelsestörande realisationsvinster på 118 MSEK.

Årets resultat efter skatt uppgick till 1 225 MSEK (100).

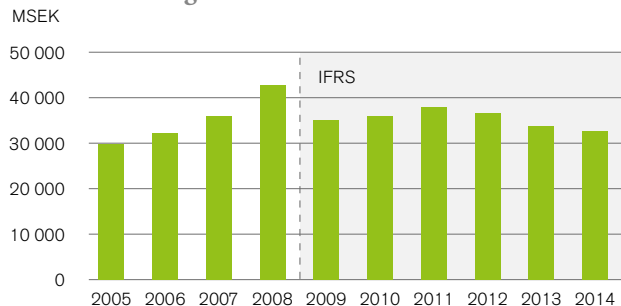
Investeringarna uppgick under året till 1 087 MSEK (1 043).

Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till 2 077 MSEK (2 450).

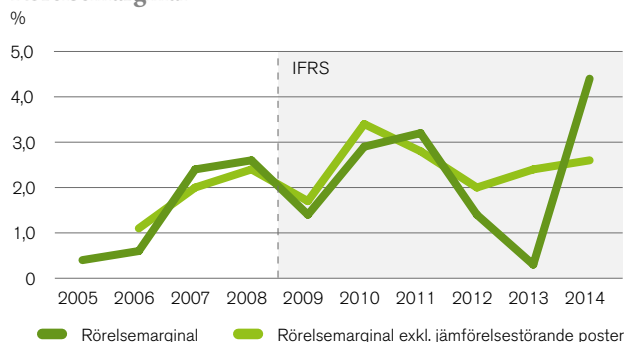
Utdelning. Styrelsen har beslutat att lämna utdelning i form av återbäring på medlemmarnas inköp från Lantmännen Lantbruk Sverige med 1,5 procent (1,5) och på inköp från division Maskins svenska verksamhet med 0,5 procent (0,5). Styrelsen har också beslutat att efterlikvid lämnas med 1,5 procent (1,5) på levererad spannmål, oljevaxter och vallfrö. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 135 MSEK (129).

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om insatsutdelning med 9 procent (9), totalt 178 MSEK (171), samt insatsemission med 150 MSEK (0). Sammantaget uppgår föreslagen insatsutdelning och insatsemission till 17 procent (9) av föreningens insatskapital. Styrelsen föreslår att utdelning på förlagsinsatser ska utgå med 9 procent (3), totalt 5 MSEK (2).

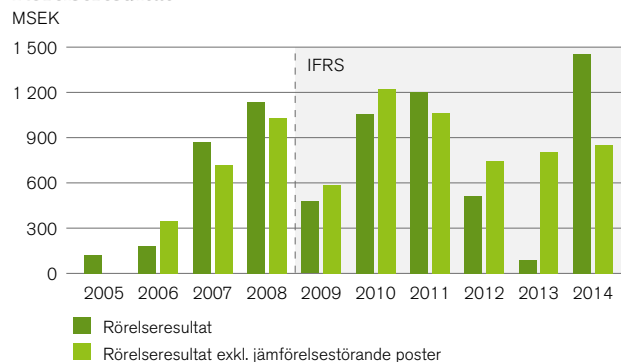
Nettoomsättning



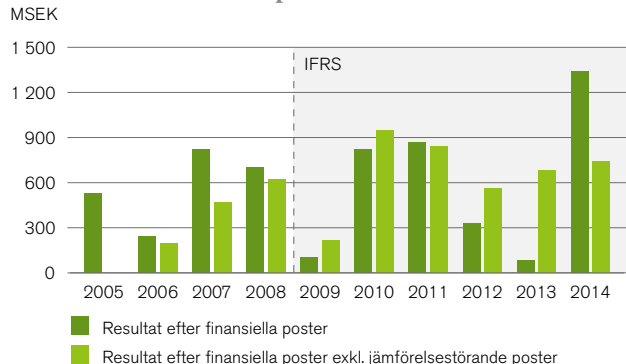
Rörelsemarginal



Rörelseresultat



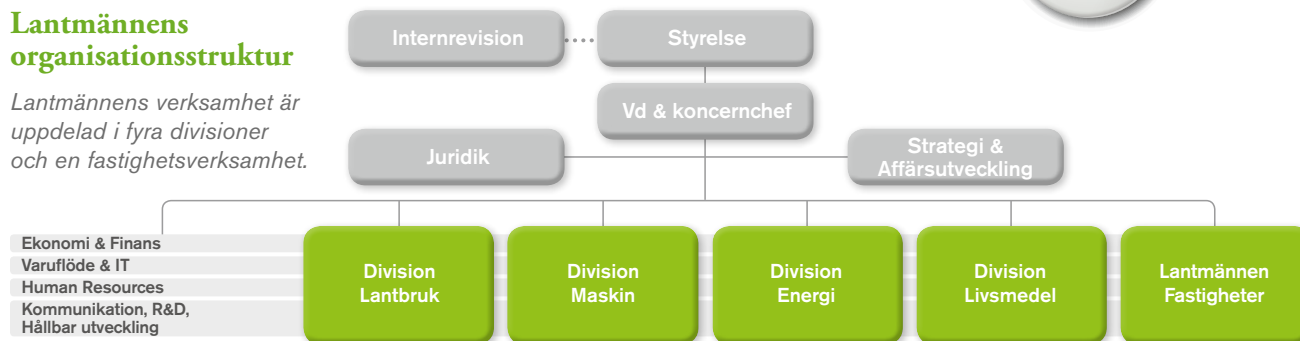
Resultat efter finansiella poster



Övergång till IFRS: Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2005-2008 har inte räknats om, allt i enlighet med IFRS regelverk. En mer detaljerad beskrivning av effekterna av övergången till IFRS på resultat- och balansräkning 2009 återfinns i Lantmännens årsredovisning för år 2010. Ladda hem Lantmännens årsredovisningar på lantmannen.se/arsredovisning

Lantmännens organisationsstruktur

Lantmännens verksamhet är uppdelad i fyra divisioner och en fastighetsverksamhet.



Nyckeltal

	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK	32 666	33 802
Rörelseresultat, MSEK	1 453	89
Rörelsemarginal, %	4,4	0,3
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 342	85
Årets resultat, MSEK	1 225	100
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	2 077	2 450
Avkastning på eget kapital, %	10,6	0,9
Avkastning på operativt kapital, %	9,1	0,5
Balansomslutning, MSEK	27 131	26 001
Soliditet, %	43,8	42,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 087	1 043
Nettolåneskuld, MSEK	3 674	4 963
Räntetäckningsgrad, gånger	6,9	1,3
Antal medlemmar	28 617	32 082
Medelantal anställda	8 311	9 133
varav kvinnor, %	28	29
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	216,3	300,1
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	30,1	42,9
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	6,6	8,9
Total sjukfrånvaro, %	3,8	3,7

Omsättning per marknad, MSEK

	2014	2013	Förändring
Sverige	16 028	16 592	-3 %
Danmark	3 678	4 526	-19 %
Tyskland	3 541	3 068	15 %
Norge	2 749	3 776	-27 %
Storbritannien	1 364	1 493	-9 %
Nederländerna	819	801	2 %
Finland	555	313	77 %
Belgien	469	463	1 %
Polen	461	422	9 %
Spanien	423	99	327 %
Ryssland	341	360	-5 %
Frankrike	324	156	108 %
Baltikum	243	244	0 %
Övriga Europa	536	643	-17 %
USA	910	716	27 %
Övriga världen	225	130	73 %
Summa	32 666	33 802	-3 %

Nyckeltal

exkl. jämförelsestörande poster

	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	851	805
Rörelsemarginal, %	2,6	2,4
Resultat efter finansiella poster, MSEK	740	683
Avkastning på eget kapital, %	5,1	4,4
Avkastning på operativt kapital, %	5,3	4,7

Nettoomsättning per division

	2014	2013
Division Lantbruk, MSEK	10 337	10 294
Division Maskin, MSEK	9 484	8 934
Division Energi, MSEK	3 059	3 723
Division Livsmedel, MSEK	11 180	12 593
Lantmännen Fastigheter, MSEK	394	364

Lantmännens föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Hilton Stockholm Slussen Hotel, Guldgränd 8, Stockholm, tisdag den 5 maj 2015.

Finansiell rapportering

Delårsrapport Tertiäl 1 3 juni 2015
Delårsrapport Tertiäl 2 1 oktober 2015

Distribution och beställning

Årsrapport samt Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning, bilagan Hållbarhetsrelaterade indikatorer samt delårsrapporter finns på svenska och engelska och kan laddas ned från lantmannen.se/ekonomi

🔊 Lyssna på oss!

Lyssna på utvalda delar av Årsredovisningen med hållbarhetsredovisning lantmannen.se/lyssna2014

Global Reporting Initiative (GRI)

Lantmännen redovisar sedan flera år enligt GRIs riktlinjer för hållbarhetsredovisning. I år har vi övergått till GRIs nya version G4. Se lantmannen.se/ansvar

Årets händelser i korthet 2014

Januari

Februari

Mars

April

Maj

Juni

Juli

Augusti

Tertial 1

- Lantmännen utsågs i konsumentundersökningen Sustainable Brands till "Sveriges mest hållbara varumärke" i konkurrens med 242 företag.
- Under våren genomfördes 28 distriktsstämmor runt om i landet med medverkan från koncernstyrelse och -ledning.
- Lantmännen Fastigheter sålde bostadsbyggrätter om 7 200 m² bruttoareal i Almby i östra Örebro till Riksbyggen.
- Ett av Sveriges största talangnätverk, 4potentials, har undersökt hur företag arbetar med att attrahera, rekrytera, och utveckla talangfulla medarbetare. Lantmännen utsågs till vinnare av priset "Årets mest talangfulla företag".



- Lantmännen och Neova AB bildade ett nytt bolag inom träpellets. Agroenergi Neova Pellets omfattar Neovas förädlade fasta biobränsleverksamhet i Sverige samt Lantmännen Agroenergis motsvarande verksamhet i Sverige och Lettland. Företaget är nu ledande inom träpelletslösningar.



Tertial 2

- Lantmännen Fastigheter förvärvade en dagligvarufastighet på 3 800 m² i Svedala. Förvärvet är en del i strategin att bygga en portfölj med fastigheter med långa kontrakt.
- Lantmännen Cerealia har genom förvärv av Björnerud Gårds pannkakerverksamhet i Färgelanda förstärkt sin leveranskapacitet.



- GoGreen var först med att lansera svenskodlade svarta bönor från Skåne samt vita bönor och Kidneybönor från Öland tack vare Lantmännens satsning på utveckling och innovation.
- För att öka tillgängligheten och servicenivån inför skörden 2014 öppnade Lantmännen fem nya spannmålsmottagningar i Karpalund, Staffanstorp, Vara och Vårgårda samt Lantmännens stora silo i Stockholm.

- Lantmännen Cerealia förvärvade Strängnäs Valskvarn, vilket innebär en ytterligare stärkt position inom den svenska mjölindustrin.
- I maj gick startskottet för Lantmännen Lantbruk och Hushållningssällskapets nya mentorprogram. Programmet riktar sig till lantmästar- och agronomstudenter.
- Lantmännen sålde sin tyska och polska växtförädlings- och utsädesverksamhet till Syngenta. Samtidigt inleddes ett samarbete där Lantmännen får tillgång till Syngentas kunskap och sorter och på så sätt ta del av deras breda forskning och utveckling.
- Lantmännen höll föreningsstämma i maj där samtliga Lantmännens styrelseledamöter omvaldes.
- Scandi Standard AB, där Kronfågelgruppen ingår, börsnoterades den 27 juni varvid en del av Lantmännens innehav i bolaget avyttrades. Kvarvarande ägarandel i Scandi Standard uppgår till 13,5 procent.
- Ett nytt traineeprogram påbörjades som ett led i att säkra koncernens långsiktiga försörjning av kompetenta ledare och medarbetare till nyckelbefattningar.



September Oktober November December Januari till och med februari 2015

Tertial 3

- Lantmännen inledde ett nytt strategiskt samarbete inom växtförädling med det franska företaget Secobra. Samtidigt överlät Lantmännen sitt sydliga värkorsprogram till Secobra. Programmet för tidigt värkorn som bedrivs i Lännäs fortsätter i Lantmännens egen regi.
- Lantmännen Cerealia sålde färsverksamheten i Laholm till Orkla Foods Sverige.
- AGA Gas och Lantmännen Agroetanols nya koldioxidanläggning, Norlic på Händelö i Norrköping invigdes. Anläggningen möjliggör en mer kostnadseffektiv etanolproduktion och bidrar till miljövinster genom att tillvarata och rena koldioxid. Lantmännen äger 9,9 procent i Norlic.



- Sverige uppnådde den högsta totala skörden sedan 1997. Höstrapsen blev ur ett historiskt perspektiv bra, men skördeåret 2014 måste ändå summeras som höstvetets år.
- För att kunna ge kunderna bästa möjliga verkstadstjänster och reservdelstillgång inledde Lantmännen Maskin samarbeten med partners inom områdena service och reparationer samt reservdelshantering.
- Lantmännen engagerar sig i branschorganisationen LRF Växtodling. Ambitionen är att kunna stärka konkurrenskraften för svensk växtodling på en global marknad.
- Styrelsen beslutade att antalet medlemsdistrikt från 2016 ska vara 19 – en anpassning till ett minskande medlemsantal, men också en möjlighet att hitta nya arbetsformer.

2015



Brons i Vetemästaren

Björn Wallin och Nils Lundberg ledde Lantmännens styrelselag till en tredjeplats när tävlingen Vetemästaren avgjordes.

- Lantmännen tecknade avtal om att förvärva det finska bageriföretaget Vaasan med verksamhet i norra Europa.
- Lantmännen Lantbruk invigde sin nya ThermoSeed-anläggning i Eslöv, som är den mest moderna i Europa för utsäde och fröer. ThermoSeed™ är utsäde som inte är kemiskt behandlat och fungerar både för ekologisk och konventionell odling. ThermoSeed har visat samma eller till och med bättre resultat än kemiskt behandlat utsäde.
- Lantmännens befintliga program för förlagsandelar, som startade 2009, löpte ut i december och 56 MSEK återbetalades till investerarna. Nya förlagsandelar om 250 MSEK emitterades i januari 2015.
- Styrelserna i Lantmännen och Kalmar Lantmän har föreslagit att föreningarna skall fusioneras. Förslaget om fusion kommer att beslutas av Kalmar Lantmäns stämma och behandlas på Lantmännen ek förs stämma i maj 2015.
- En av många utmärkelser Lantmännen erhållit är Signumpriset 2015. Priset delades ut på Varumärkesdagen i Stockholm och går till det nordiska företag som bäst förvaltar och vårdar sina varumärken.
- För andra året i rad vann Lantmännen priset som årets mest talangfulla företag. Priset delas ut av ett av Sveriges största talangnätverk, 4potentials.

Vårt varumärke

Våra ägare är symbolen och livskraften i vårt varumärke. Vi lever av jorden och jorden är ursprunget i allt vi producerar och grunden i allt vi gör. Som en stor aktör i hela kedjan från jord till bord har vi ansvar och skyldighet samt möjlighet att tänka långsiktigt och hållbart.

Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord

Att ägas av svenska lantbrukare och ta ansvar från jord till bord är unika värden för Lantmännen, mervärden som blir allt viktigare för våra kunder. Med samma värden, oavsett marknad, skapar vi trovärdighet, trygghet och stärker vår position. Med återinvesteringar och långsiktighet bidrar vi till ett livskraftigt lantbruk.

Vårt uppdrag

Vårt uppdrag är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen.

Vår mission

Vi skapar ett livskraftigt lantbruk.

Vår vision

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

Vår affärsidé

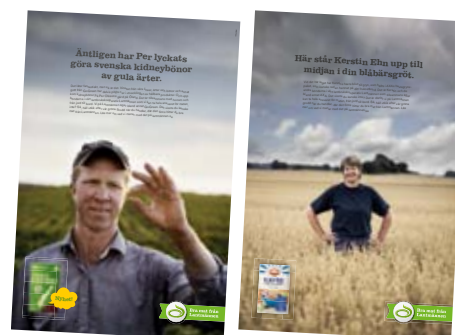
Vi är ett Lantbrukskooperativ som förädlar åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Genom vår samlade kunskap och våra verksamheter från jord till bord leder vi utvecklingen i spannmålsvärdekedjan. Vi agerar på en internationell marknad där Sverige utgör basen för våra verksamheter.

Vårt varumärkeslöfte

Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord.



Bra mat från
Lantmännen



Sveriges mest hållbara varumärke 2014

Svenska folket utsåg Lantmännen till "Sveriges mest hållbara varumärke" i undersökningen Sustainable Brand Index i konkurrens med 242 rankade företag såsom ICA, IKEA, Volvo och Coop.

Sedan flera år arbetar Lantmännen med varumärkeslöftet att ta ansvar från jord till bord. I undersökningen har 9 000 konsumenter bedömt hur Sveriges största varumärken presterar inom miljöansvar och socialt ansvarstagande.



Varumärkesarbete med tydliga resultat

Varumärket Lantmännen är välkänt i Sverige och kopplas till viktiga värden som ansvar och ursprung. Aktiv kommunikation och den gröna grodden på produktförpackningarna har bidragit till att Lantmännenvarumärket blivit ett starkt stöd för våra konsumentvarumärken, däribland AXA, Kungsörnen, Gooh, GoGreen och Korvbrödsbagaren. Under de senaste sex åren har vi lyckats bygga Lantmännen till Sveriges mest hållbara varumärke i samtliga kategorier och det är centralt att fortsätta försvara den unika position som skapats.

Ännu effektivare varumärkesarbete med Strategi 2020

Med basen i Strategi 2020 använder vi varumärket för att bygga Lantmännen till ett företag som arbetar för framtidens lantbruk. Genom strategin och långsiktiga satsningar på innovation och produktutveckling samt partnerskap och samarbeten har vi tydligt fokus på lantbrukskooperativet. Med verksamheter i hela kedjan från jord till bord står vi för ett långsiktigt ansvarstagande och hållbar affärsutveckling. Vi leder utvecklingen genom att skapa värde av spannmål med målet att skapa ett livskraftigt lantbruk. Med en gemensam utgångspunkt är det tydligt hur alla delar samverkar och vi har en röd tråd i vad vi gör och vad vi kommunicerar. Därmed blir varumärkesbyggandet mer kraftfullt.

Varumärkesarbetet är koncerngemensamt. Våra ägare och våra medarbetare skapar varumärket och påverkar resultatet av varumärkesarbetet. Lantmännens varumärken har olika roller, men alla delar är lika viktiga för att bygga en gemensam helhet. Lantmännen ska vara ledare inom värdekedjan för spannmål, och genom Strategi 2020 ska utveckling, aktiviteter och kommunikation samverka. Då möter vi kundernas förväntningar och våra varumärkesinvesteringar blir effektivare.

Bondeägt och ägarstyrt

Lantmännen är ett lantbrukskooperativt företag med basen i svenskt lantbruk och ägs av cirka 29 000 lantbrukare runt om i landet. Ett aktivt engagemang av medlemmarna via distrikt, medlemsmöten, förtroenderåd, motioner och skrivelser är avgörande för att tillvarata styrkan och fördelarna med samverkan i den kooperativa företagsformen.

Lantmännens ägarstyrning sker via distrikten, föreningsstämman, styrelsen och flera andra forum, till exempel förtroenderådet. För att utveckla distriktsstyrelserna pågår en process för att tydliggöra distriktets roll och uppdrag. Arbetet med att modernisera Lantmännens stadgar och anpassa stadgan till en ny medlemsorganisation fortsatte under året. I samband med olika medlemsmöten och flera förtroenderåd har tid ägnats åt dialog och medverkan i utformandet av Lantmännens långsiktiga inriktning – Strategi 2020. Här är den föreslagna fusionen med Kalmar Lantmän en annan mycket viktig pusselbit.

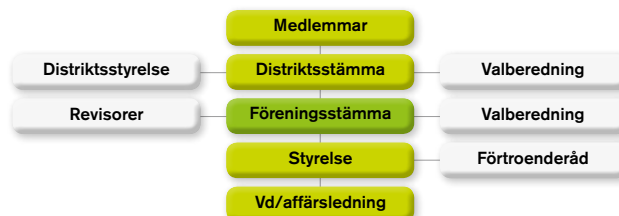
Distriktets verksamhet

Distrikten är bas för medlemmarnas roll som ägare och en viktig länk mellan medlemmarna och affärerna. I varje distrikt finns en styrelse som arbetar både lokalt och med övergripande frågor för Lantmännen.

Under året fortsatte diskussionen om organisation och uppdrag för distrikten som en del i att ytterligare utveckla distriktsverksamheten och dess bidrag till koncernen. Från 2016 kommer antalet distrikt att vara 19 – en anpassning till ett minskande medlemsantal, men också en möjlighet att hitta nya arbetsformer.

I november gick startskottet för en mötesserie där Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Maskin och distrikten tillsammans vände sig till unga företagare för att berätta om styrkan med att vara ett kooperativt, bondeägt företag. I samband med Borgeby Fältdagar, Brunnbydagarna och andra evenemang deltog förtroendevalda ledamöter tillsammans med Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin – ett konkret sätt att visa styrkan med hela Lantmännen. I mitten av november samlades närmare 500 lantbrukare i Lycksele för ett medlemsmöte. I en paneldebatt deltog bland andra Lantmännens ordförande Bengt-Olov Gunnarson, Arlas ordförande Åke Hantoft och LRFs vd Anders Källström.

Lantmännens ägarstyrning



Föreningsstämman

Lantmännens ordinarie föreningsstämman 2014 hölls den 15 maj i Stockholm. Totalt behandlade stämman 5 motioner, bland annat om utveckling av provtagningsmetoder för DON i havre och särhållningskostnader för olika kvaliteter av soja. I samband med stämman delades Grodden-stipendiet ut till tio framstående lantbrukare med koppling till Lantmännen. I stipendiet ingick även ett seminarium om Lantmännen. Vid styrelsens konstituering omvaldes Bengt-Olov Gunnarson till ordförande och Nils Lundberg till vice ordförande.

Distriktsstyrelsekonferens

Distriktsstyrelsekonferensen hölls den 11-12 november, och hade tre teman. Dag ett ägnades åt *foderfrågor* med den samlade kompetensen från Lantmännen Lantbruk närvarande för att berätta om möjligheter och framtidsfrågor på foderområdet för olika djurslag. Dag två fokuserade på *Lantmännens Strategi 2020*. Presentationsmaterial och en film kring den nya strategin visades. Dessutom pågick diskussion om *nya arbetsformer i distrikten*, och kring regionala referensgrupper för Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin. En träff hölls även för sammankallande i distriktets valberedningar, som har en viktig roll i den nya medlemsorganisationen.

Ny medlemsorganisation 2016

- Närmare samarbete med Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin.
- Nya arbetsformer; regionala referensgrupper och tvärgrupper.
- Ökat fokus på yngre företagare.
- Utbildning av förtroendevalda.

Lantmännen skapar långsiktigt ekonomiskt värde

Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamhet på ägarnas gårdar och att optimera avkastningen på ägarnas kapital i föreningen. Som affärspartner och ägare i Lantmännen får man del av koncernens resultat genom utdelningen.

Sedan 2001 har Lantmännen delat ut mer än 3,5 miljarder SEK till sina medlemmar. För 2014 föreslås en total utdelning på 463 MSEK. Lantmännens starka ekonomiska ställning och flera framgångsrika affärer har lagt grunden för det historiskt höga förslaget till utdelning.

Ägarnytta

Vår skapas resultatet?

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

Resultatet genereras till största delen inom den industriella verksamheten. Här kan man tydligt se fördelarna för Lantmännen av att integrera framåt i värdekedjan och sprida riskerna genom att ha en industriverksamhet. Som ägare får man på så sätt del av en högre marginal längre fram i värdekedjan och i övriga industriverksamheter. Resultatet som skapas delas ut till medlemmarna enligt utdelningspolicy.

Utdelningspolicy

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

Hur fördelas resultatet?

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

Återbäring och efterlikvid betalas i förhållande till medlemmarnas affärer med de lantbruksnära verksamheterna. Styrelsen har beslutat att lämna utdelning i form av återbäring på medlemmarnas inköp från Lantmännen Lantbruk Sverige med 1,5 procent (1,5) och på inköp från division Maskins svenska verksamhet med 0,5 procent (0,5). Styrelsen har också beslutat att efterlikvid lämnas med 1,5 procent (1,5) på levererad spannmål, oljevaxter och vallfrö. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 135 MSEK (129).

Insatsutdelning på insatskapitalet lämnas i förhållande till medlemmens inbetalda och emitterade insatser. Insatsemission innebär att en del av det kollektivt ägda fria kapitalet förs över till medlemmarnas individuella insatskapital. Styrelsen föreslår att stämman beslutar om insatsutdelning med 9 procent (9), totalt 178 MSEK (171), samt insatsemission med 150 MSEK (0). Styrelsen föreslår att utdelning på förlagsinsatser ska utgå med 9 procent (3), totalt 5 MSEK (2).

Insatskapital – inbetalt och emitterat

Lantmännens medlemmar bidrar med kapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2014 uppgick insatskapitalet till 1 977 MSEK. Insatskapitalet fördelar sig med 931 MSEK som inbetalda insatser och 1 046 MSEK som emitterade insatser.

Lantmännens resultatfördelning



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



Som medlem sedan 2001 har man kunnat få del av mer än 3,5 miljarder i utdelning från Lantmännen.

Medlemsinsatser

MSEK	2014	2013	2012	2011
<i>Medlemsinsatser:</i>				
Inbetalda	931	829	753	680
Emitterade	1 046	1 074	1 016	888
Totalt	1 977	1 903	1 769	1 568

Utdelning¹

MSEK	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Återbäring, efterlikvid	135	129	120	110	95	1	122	83	64	139
Insatsutdelning ²	178	171	88	78	68	63	57	50	56	50
Insatsemission ²	150	-	80	152	177	100	110	151	99	100
Totalt	463	300	288	340	340	164	289	284	219	289
Insatsutdelning och insatsemission i % av insatskapital	17 %	9 %	9 %	15 %	18 %	13 %	14 %	20 %	13 %	14 %

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

² Enligt styrelsens förslag för 2014.

Att äga Lantmännen

Värde av utdelningen

För en medlem som i snitt haft en omsättning med Lantmännen på 3 MSEK per år sedan 2001 och som behållit utdelningen på Lantmännens konton summeras utdelningen 2014 till cirka 1 MSEK – eller populärt uttryckt en ny traktor!

Handel med emissionsinsatser

Sedan 2009 kan medlemmar i Lantmännen köpa och sälja emissionsinsatser. Handeln ger möjligheter till ett mer aktivt ägande. Emissionsinsatserna har samma rätt till insatsutdelning och nya emissionsinsatser som de inbetalda insatserna. 2014 genomfördes 13 handelsomgångar. Totalt var omsättningen 19 MSEK. Transaktionspriset varierade mellan 102 och 110 procent av nominellt värde.

Erbjudande om investering i Lantmännen Kycklinginvest

Under 2013 erbjöds Lantmännens medlemmar att teckna aktier i Lantmännen Kycklinginvest som ägde Lantmännens aktier i Scandi Standard AB. I juni bör introducerades Scandi Standardaktien som därefter haft en positiv kursutveckling.

Emission av förlagsandelar

Ett nytt erbjudande till medlemmar och medarbetare i Sverige att teckna förlagsandelar i Lantmännen presenterades under året. Emissionen som uppgick till maximalt 250 MSEK genomfördes i januari 2015. Emissionen blev något övertecknad. Förlagsandelarna har en löptid på 5 år.



Mål och måluppföljning

Lantmännen definierar det övergripande långsiktiga lönsamhetsmålet som avkastning på eget kapital. Avkastning på eget kapital uppgick till 10,6 procent under 2014. Lantmännen har en stark finansiell position och den finansiella styrkan förbättrades ytterligare under året. Lantmännens soliditetsmål är minst 40 procent och vid årets slut uppgick soliditeten till 43,8 procent.

Avkastning på eget kapital

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

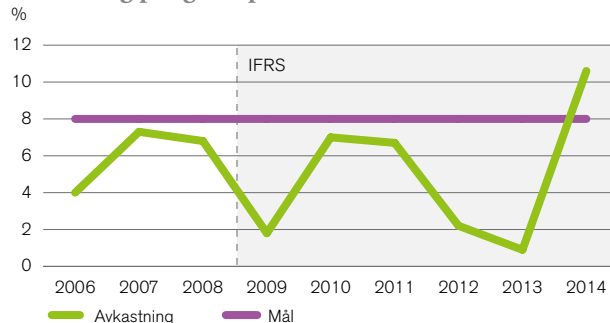
Utfall 2014

Avkastningen på eget kapital uppgick under 2014 till 10,6 procent (0,9). Avkastningen på eget kapital speglar den förbättrade resultatutvecklingen i de industriella verksamheterna men även resultat från avyttring av affärsverksamheter, bland annat börsintroduktion av Scandi Standard höjer avkastning på eget kapital för 2014.

Den genomsnittliga avkastningen på eget kapital de senaste fem åren, exklusive nedskrivningen av Lantmännen Agroetanol, uppgick till 6,9 procent.

Avkastningsmål	Utfall			Genomsnittlig avkastning 2010-2014
	2012	2013	2014	
8%	2,2	0,9	10,6	6,9%

Avkastning på eget kapital



Soliditet

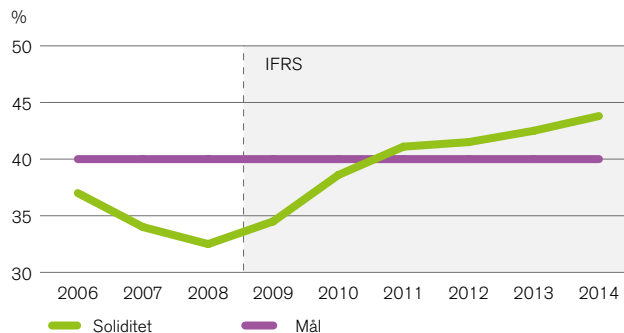
En viktig del i Lantmännens strategiska plattform är att upprätthålla en stabil finansiell bas, något som ger ökad möjlighet till strategiska val för att möta förändringar i omvärlden. Lantmännen använder soliditet för att mäta sin finansiella styrka. Lantmännens mål för soliditet är minst 40 procent vilket reflekterar Lantmännens önskade finansiella riskprofil och styrelsens syn på långsiktig finansiell stabilitet.

Utfall 2014

Soliditeten per den 31 december 2014 uppgick till 43,8 procent (42,5) där ökningen bland annat är en effekt av förbättrat resultat i affärerna men även avyttring av verksamheter som Scandi Standard och växtförädlings- och utsädesverksamheten i Tyskland och Polen. Soliditeten har sedan 2008 förbättrats från 32,5 procent till 43,8 procent.

Soliditetsmål	Utfall		
	2012	2013	2014
40%	41,5	42,5	43,8

Soliditet



Kundmål

Nöjda kunder ger fler återköp, stärker varumärket och kundrelationen samt genererar nya kunder. Lantmännen mäter Nöjd-Kund-Index löpande med tydlig uppföljning i våra verksamheter. Lantmännen har en stark position på sina hemmamarknader. Målsättningen är att bibehålla en stark position på samtliga marknader där Lantmännen är närvarande. Marknadsandelar är dock inget uttalat mål och huvudfokus är en fortsatt lönsam tillväxt.

Medarbetarmål

Arbetsglädje, det vill säga hur nöjda och motiverade anställda är, påverkar Lantmännens framgång. Lantmännens mål för arbetsglädje är 70. I den senaste mätningen, som genomfördes 2013 var resultatet 68, vilket är ett bra resultat i en europeisk jämförelse med liknande företag. Lantmännen strävar även efter ett bra ledarskap och målet för ledarskapsindex är 70.

Olyckor och tillbud

	2014	2013
Antal dödsfall på grund av olycka i arbetet	0	0
Antal olycksfall ¹	228	262
Olycksfallsfrekvens ²	16,8	17,6
Antal inrapporterade tillbud ³	2 900	2 488
Antal tillbud per olycksfall (med frånvaro)	12,7	9,5

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

² Olycksfallsfrekvensen definieras som antal olyckor per miljoner faktiska arbetstimmar.

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

Klimatmål

Lantmännen har 2014 nått det övergripande klimatmålet för 2020: *Sammanlagt har utsläppen av CO₂ minskat med drygt 40 procent både i absoluta och relativa tal sedan 2009.* Fokuserat arbete mot ökad energieffektivitet och utfasning av fossila bränslen har bidragit, bland annat har användningen av eldningsolja minskat med över 70 procent. En betydande del av utsläppsminskningen de senaste åren har dock extraordinära orsaker. Antalet koncernbolag och produktionsanläggningar har minskat genom försäljningar eller fusioner, vilket minskat energianvändningen och utsläppen. 2014 togs beslut om inköp av ursprungsmärkt förnybar el till hela den skandinaviska verksamheten, detta minskade vårt koldioxidavtryck motsvarande 50 000 ton eller 19 procent. Ambitionen är att fortsätta minska klimatpåverkan genom effektivisering och minskad användning av fossila bränslen, bland annat inom området transporter. Konvertering av cirka 20 oljepannor återstår för att nå delmålet en helt oljefri verksamhet, planen är att utbytet ska ske successivt till år 2020.



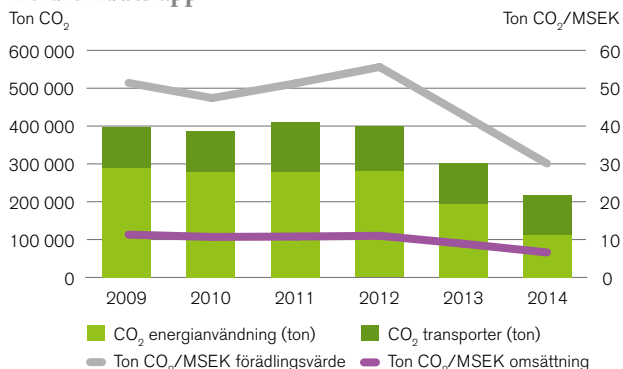
Det övergripande resultatet 2013 var 71, ett mycket starkt resultat. Nästa undersökning genomförs under 2015.

Lantmännen har under året fortsatt utveckla arbetsmiljöarbetet; bland annat har en ny arbetsmiljö- och friskvårdspolicy antagits av styrelsen, och tillbudsrapporteringen har fortsatt att öka – från 2 488 till 2 900. Målsättningen är minst 10 rapporterade tillbud per olycka och i dagsläget är resultatet 12,7. Lantmännen har en tydlig arbetsmiljöpolicy som ska efterföljas och interna rapporteringsrutiner stödjer det förebyggande arbetet. Läs mer på lantmannen.se/ansvar

Klimatmål, minskade CO₂-utsläpp

40% 2009-2020 Uppnått

Koldioxidutsläpp



Omvärldstrender

Det är de stora trenderna globalt, och ytterst den växande medelklassen i Asien, som påverkar den framtida inriktningen för Lantmännen och det svenska lantbruket. Vad som händer i Sverige har liten betydelse för den långsiktiga efterfrågan och priser på jordbruksprodukter.

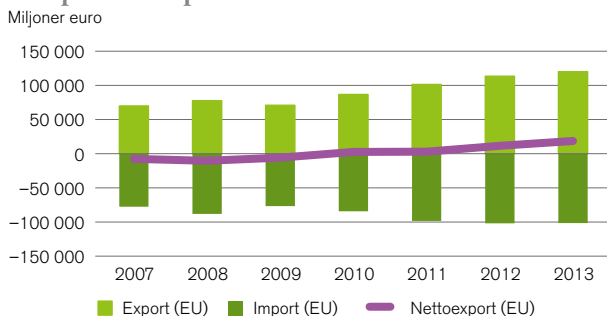
4 megatrender i omvärlden

1. En växande medelklass i Kina och övriga Asien
2. Svag tillväxt på Lantmännens nuvarande huvudmarknader
3. Konsumentefterfrågan driver hälsa och hållbar utveckling
4. Obalans mellan utbud och efterfrågan skapar volatila råvarupriser

1 En växande medelklass i Kina och övriga Asien

Som ett resultat av en stor befolkning och en växande ekonomi i Asien förväntas medelklassen framförallt i Kina och Indien fortsätta växa. Detta driver i sin tur efterfrågan på jordbruksråvaror och exempelvis Kina klarar inte längre sin självförsörjning. Kina svarar för 20 procent av världens befolkning, men har inte mer än 11 procent av världens åkermark och endast 9 procent av världens vattentillgång. Detta skapar en ny situation för europeisk och svensk livsmedelsproduktion där EU går från att vara nettoimportör till nettoexportör.

Europas nettoexport



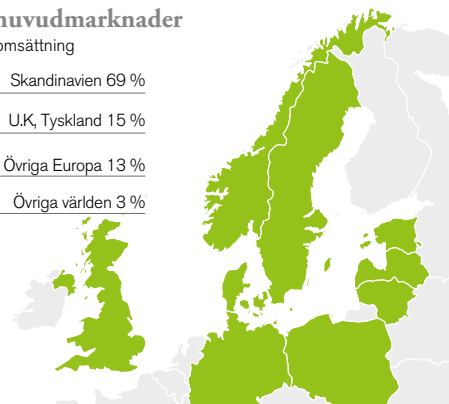
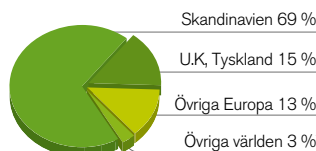
Europa går mot en ny roll som nettoexportör, inte minst vad gäller färdiga konsumentvaror till utvecklingsekonomier.

2 Svag tillväxt på Lantmännens nuvarande huvudmarknader

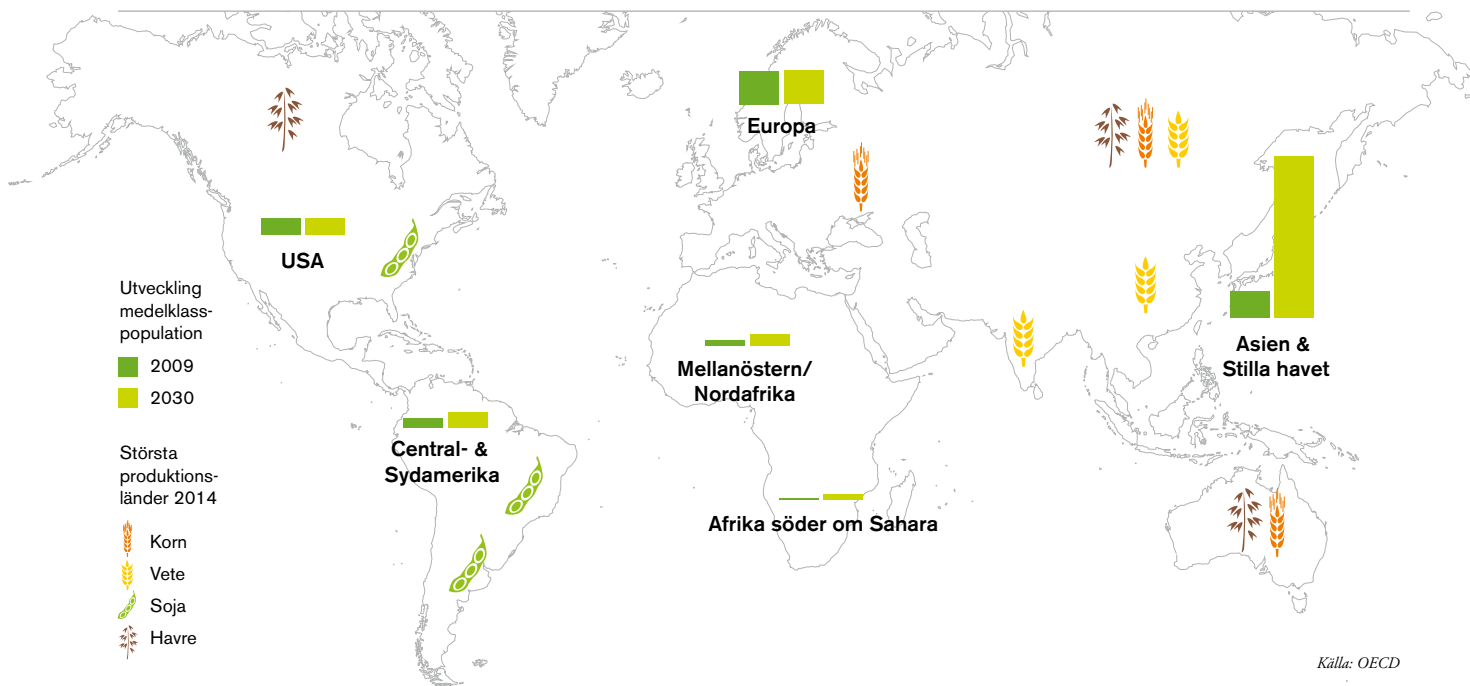
Lantmännens huvudmarknader i Europa är så kallade mogna marknader. Tillväxten är låg, men stabil, och präglas av stor priskonkurrens. 84 procent av Lantmännens omsättning finns i Sverige, Norge, Danmark, Tyskland och Storbritannien. Fram till 2017 är den genomsnittliga tillväxten i dessa länder 1,7 procent vilket kan jämföras med en global tillväxt på 3,7 procent. Sett över en längre tidshorisont är Lantmännen exponerade mot regioner med en relativt låg tillväxt.

Lantmännens huvudmarknader

Andel av koncernens omsättning

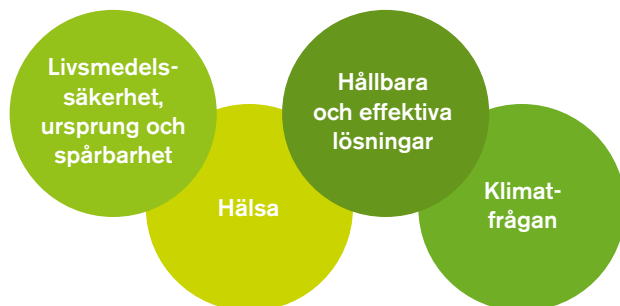


Växande medelklass i Asien driver efterfrågan



3 Konsumentefterfrågan driver hälsa och hållbar affärsutveckling

Konsumenttrender visar kraftigt ökat fokus på hälsoeffekter och andra hållbarhetsaspekter av det vi äter. Detta förväntas fortsätta och förstärkas framöver. Livsmedels säkerhet och produkternas spårbarhet är nyckelfrågor och mycket viktiga inte bara i Sverige utan också i övriga Europa, och går hand i hand med önskemål om att skapa en mer hållbar utveckling.



Vi behöver också förhålla oss till hur klimatfrågan, en av vår generations största globala utmaningar, påverkar förutsättningarna för vår verksamhet, marknad och konsumentförväntningar.

4 Obalans mellan utbud och efterfrågan skapar volatila råvarupriser

Utbudet på spannmål varierar samtidigt som efterfrågan stiger. Rekordskördar under 2014 har dock pressat priserna, även om den långsiktiga trenden är ökande priser. Globalt finns potential för ökad produktion främst i Ryssland av spannmål och sojaproduktion i Brasilien, men det tar tid att utveckla infrastruktur och politisk osäkerhet råder i många länder. Det viktiga är att se hela kedjan från jord till bord och att inte fokusera på lantbruk och livsmedelsindustri var för sig. Priset sätts internationellt och råvarorna handlas lokalt.

Spannmålsprisutveckling i Sverige



Källa: MATIF

Efterfrågan på spannmål är hög och växer. 2014 präglades dock av rekordskördar vilket pressade priserna.

Strategi 2020 – vår långsiktiga koncernstrategi

Vår strategi utgår ifrån en tillväxtorienterad omvärld i förändring som skapar nya möjligheter för Lantmännen och lantbruksföretagen.

Strategi 2020



Med utgångspunkt i lantbruksföretaget ska Lantmännen utveckla lönsamma affärer som skapar mervärden i hela värdekedjan.

1 Utveckla lantbruksaffärer i partnerskap med lantbruksföretagen

Målet är att Lantmännen ska vara ledande inom handel med spannmål i Östersjöområdet. Partnerskap med lantbruken ska öka produktionen och konkurrenskraften i primärproduktionen.

Lantmännen vill också ha det bästa erbjudandet inom foder, utsäde, frö, lantbruksmaskiner, redskap, service, reservdelar, riskhantering, finansiering och rådgivning för det professionella lantbruket i Sverige.

2 Skapa värde av spannmål

Lantmännen ska skapa värde av spannmål genom marknadsledande affärer i förädlingsindustrin. Detta ska uppnås genom att förstärka ställningen inom nordisk kvarnindustri. Ambitionen är också att stärka Lantmännens havreaffär i hela värdekedjan. Genom en effektiv produktionsplattform samt genom tillväxt och förvärv ska Lantmännen vara en ledande internationell

aktör inom fryst bröd. Vårt fokus ligger även på färska måltidslösningar, maltaffären samt biodrivmedel, stärkelse samt övriga högförädlade spannmålsprodukter.

3 Affärsutveckling från jord till bord

Genom att verka i hela värdekedjan har Lantmännen möjlighet att skapa mervärden som hälsa, spårbarhet och hållbarhet. Lantmännen ska vara en ledande aktör i spannmålsvärdekedjan från jord till bord.

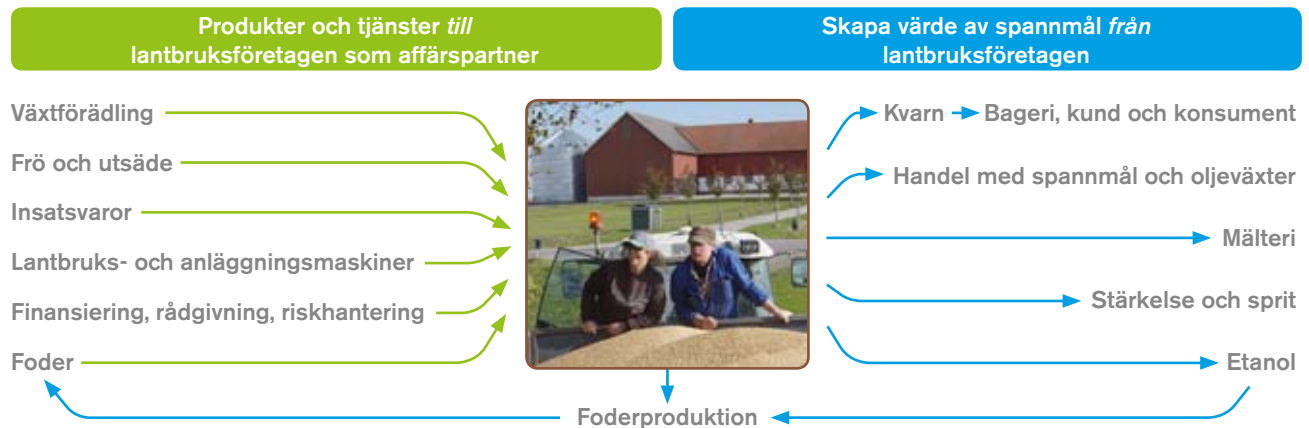
4 Förvalta och lönsamt växa portföljinnehav

Målet är lönsam tillväxt genom portföljinnehav som är associerade till spannmålsvärdekedjan. Detta ska ske genom partnerskap med företag som kan skapa förutsättningar för tillväxt. Lantmännens fastighetsinnehav ska ge ett förbättrat kassaflöde och addera ytterligare värde.

Vår målbild 2020

Lantmännen som ledande aktör i spannmålsvärdekedjan från jord till bord i Östersjöområdet.

... med lantbruksföretaget i fokus



Från jord till bord för lönsamhet och värde på kort och lång sikt

Lantmännens uppdrag – att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar och optimera avkastningen på deras kapital i föreningen – ligger fast och det är därför naturligt att lantbruksföretaget och spannmålets värdekedja på ett tydligare sätt är i fokus. Lantmännen ska fortsätta att utveckla lantbruksnära affärer i partnerskap med lantbrukarna. Lantmännens värdekedja från jord till bord utgör en stabil plattform och en unik utgångspunkt på den utvidgade hemmamarknaden. Den globala efterfrågan på jordbruksråvaror skapar nya möjligheter att förstärka utvecklingen av de lantbruksnära affärerna.

Genom ansvarstagande, kontroll och kunskap i hela värdekedjan kan Lantmännen erbjuda mervärden kopplat till *kvalitet, hälsa* och *miljö*. Tillsammans kan vi utveckla verksamheter och affärer i alla led, från foder till frukostflingor. I Lantmännens nya Strategi 2020 ingår ytterligare satsningar på innovation och produktutveckling, samarbeten och partnerskap och utveckling av Lantmännens varumärke.

Lantmännens avkastning återinvesteras i ägarnas verksamheter och i långsiktiga satsningar på forskning och utveckling inom Lantmännen.

Exempel på strategiska aktiviteter i linje med Strategi 2020

- Lantmännen har inlett ett samarbete inom utsäde och växtförädling med Syngenta där vi får tillgång till kunskap och sorter och på så sätt kan ta del av Syngentas breda satsning på forskning och utveckling.
- Lantmännen Lantbruk har inlett ett samarbete med det franska växtförädlingsföretaget Secobra om sitt sydliga västkornsprogram.
- Lantmännen Cerealia har förvärvat Strängnäs Valskvarn.
- Vi har utvecklat nya kundspecifika spannmålskoncept med fokus på klimat- och miljöprestanda. Lantmännen har fortsatt sin satsning på nya havresorter och hälsosamma livsmedel baserade på havre.
- För att utöka kapaciteten att leverera pannkakor till restaurangbranschen och dagligvaruhandeln har Björnerud Gårds pannkaksverksamhet förvärvats. Detta ger även Lantmännen Cerealia möjligheter att i större utsträckning satsa på kyld färdigmat.
- I slutet av juni börsnoterades bolaget Scandi Standard, där Kronfågelgruppen ingår. Det innebar att Lantmännen fortsatte realisera det värde som under många år byggts upp i Kronfågel, och Lantmännen får även del av framtida värdeskapande i företaget.
- Lantmännen Agroenergis pelletsverksamhet och Neova slog samman sina respektive verksamheter och är nu ledande inom träpelletslösningar.

Viktiga frågor – för ansvarsfulla affärer

Lantmännens affärsidé är att förädla åkermarkens resurser på ett innovativt och ansvarsfullt sätt. I hela kedjan från jord till bord arbetar vi för att ta ansvar för verksamhetens påverkan på människor och miljö, och för att fortsätta utveckla hållbara affärer. Fokus ligger på de områden där vi har störst möjlighet att göra skillnad.

Ansvar i hela värdekedjan

Lantmännens ansvar från jord till bord omfattar ett brett spektra av sakfrågor inom ekonomi, miljö och socialt ansvar, och inkluderar hela vår värdekedja: från odlingen av våra råvaror och förädlingsverksamhet till försäljning och konsumtion av de produkter och tjänster vi erbjuder. Vårt ansvar definieras i Lantmännens uppförandekod. Styrning i form av systematiskt arbetsätt, mål och uppföljning på ledningsnivå finns för de flesta områden och för några är arbetet fortfarande under utveckling.

Fokus på det mest väsentliga

I vår årsredovisning fokuserar vi på de frågor som vi bedömer vara de viktigaste för ett långsiktigt hållbart och lönsamt Lantmännen. Områden som är särskilt viktiga för våra kunder, ägare och andra viktiga intressenter, och där Lantmännens

verksamhet har en betydande påverkan på människor och miljö. Detta är också de frågor som är unika för vår bransch och verksamhet, vilket innebär ett särskilt ansvar och en möjlighet att driva på för en hållbar utveckling. På lantmannen.se/omlantmannen finns mer information om vårt arbete.

Väsentlighetsanalys – våra viktigaste frågor

Nedan finns en sammanställning av viktiga frågor för Lantmännen och våra intressenter. Prioriteringen har gjorts genom en intern process med nyckelpersoner i Lantmännen. Utgångspunkten har varit Lantmännens strategiska arbete, uppförandekod och andra ramverk, samt kunskap och resultat från genomförda intressentdialoger. Att göra och redovisa en så kallad väsentlighetsanalys är också ett led i tillämpningen av GRIs nya riktlinjer för hållbarhetsredovisning. lantmannen.se/ansvar

Väsentlighetsanalys

MYCKET
VIKTIGT



Betydelse för intressenter

VIKTIGT

<ul style="list-style-type: none"> • Prisivärda produkter och tjänster • Produktinformation • Ursprung • Hälsosamma produkter 	<ul style="list-style-type: none"> • Avkastning och återinvestering för livskraftigt lantbruk (genom ett lantbrukskooperativt ägande) • Forskning och innovation i spannmålets värdekedja • Produktsäkerhet, kvalitet och spårbarhet • Miljöpåverkan från odling av våra råvaror (biologisk mångfald, växtskydd, växtnäring, vatten, soja, palmolja o.s.v.) • Klimatpåverkan (egen verksamhet, transporter)
<ul style="list-style-type: none"> • Arbetsvillkor (löner och förmåner, fackliga relationer, mänskliga rättigheter) • Likabehandling, mångfald och jämställdhet • Dialog för att driva utveckling (lantbruksutveckling, förnybar energi, klimat, sourcing av råvaror m.m.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Affärsetik • Arbetsmiljö och säkerhet (inkl. kemikaliehantering, riskhantering, nödlägesberedskap) • Ledarskap, medarbetarskap • Produkter och tjänster med hög miljöprestanda (förnybara drivmedel, produkter med låg miljö- och klimatpåverkan, insatsvaror för ett hållbart jordbruk) • Resurshushållning (råvaror, energi, vatten)

VIKTIGT

Betydelse för Lantmännen (påverkan på människa, miljö och långsiktig lönsamhet)

MYCKET VIKTIGT



Avkastning och återinvestering för livskraftigt lantbruk (lantbrukskooperativt ägande)

Lantmännens mission är att skapa ett livskraftigt lantbruk. Avkastningen från verksamheten återinvesteras i ägarnas gårdar och ger förutsättningar för långsiktiga satsningar på forskning och utveckling. Den kooperativa ägarmodellen är central för ekonomisk stabilitet och uthållighet över tid. För våra ägare handlar det om att Lantmännen ska vara en affärsmässig partner som präglas av långsiktighet och lokal närvaro. Mer om vår ägarmodell [➤](#) sid 11-13.



Forskning & Innovation i spannmålets värdekedja

Lantmännens kunskap och verksamhet i alla led innebär en möjlighet att driva och bidra till utveckling i spannmålets värdekedja. Fortsatt affärsutveckling för att skapa värde av spannmål är också en central del i Lantmännens Strategi 2020. Vi satsar långsiktigt på forskning som kan utveckla och förflytta hela spannmålssektorn i en mer hållbar riktning och samtidigt bidra till långsiktig lönsamhet och tillväxt. Lantmännens forskningsstiftelse investerar betydande medel i forskning vid universitet och institut, på områden som till exempel växtförädling och biologiskt växtskydd, användning av biprodukter och resurshushållning, hälsa och matvanor. Mer om våra satsningar på forskning och innovativ affärsutveckling på [➤](#) sid 22.



Produktkvalitet, säkerhet och spårbarhet

Produktsäkerhet och kvalitet är viktiga frågor för våra kunder och konsumenter. Lantmännens kunskap och närvaro i alla led från jord till bord ger oss unika förutsättningar att säkerställa kontroll och spårbarhet för våra produkter. Den gröna grodden på livsmedel från Lantmännen är vår garant för ansvarsfullt producerad mat, där kvalitet och livsmedelssäkerhet är viktiga delar. Mer om vårt arbete [➤](#) division Livsmedel sid 34-35, lantmannen.se/ansvar



Miljöpåverkan från odling av våra råvaror

Långsiktig hållbarhet inom livsmedelssektorn avgörs till stor del i odlingsledet. Ur ett livscykelperspektiv är det också odlingen av grödor som står för störst miljöpåverkan för många av Lantmännens produkter. För Lantmännens viktigaste råvara spannmål handlar det om klimatpåverkan, markens bördighet och avkastning över tid, vatten, användning av växtnäring och växtskydd samt påverkan på biologisk mångfald. För soja, palmolja och vissa andra importerade råvaror finns även sociala risker att hantera, såsom arbetsvillkor och mänskliga rättigheter för dem som arbetar på odlingarna. Mer om vårt arbete för minskad miljöpåverkan [➤](#) sid 22-24 och lantmannen.se/ansvar



Klimatpåverkan

En stor del av världens klimatpåverkande utsläpp kommer från livsmedelssektorn, detta innebär ett särskilt branschansvar. Sett till hela livscykeln för Lantmännens produkter ligger en stor del av klimatpåverkan i odlingsledet. Vår egen förädlingsverksamhet orsakar dock också klimatpåverkande utsläpp, främst genom energianvändning och transporter. Lantmännen arbetar mot proaktiva klimatmål för minskning av dessa, och samarbetar med kunder och leverantörer för minskat klimatavtryck i övriga delar av värdekedjan. Lantmännen är ett av företagen i Hagainitiativet, ett svenskt näringslivsnätverk för en mer proaktiv klimatpolitik. Läs mer på [➤](#) sid 15, 23-24 och lantmannen.se/ansvar



Fler viktiga frågor

Utöver de frågor som beskrivs ovan omfattar Lantmännens arbete med ansvarstagande ett stort antal andra frågor, som också har avgörande betydelse för en fungerande och långsiktigt framgångsrik verksamhet. Hit hör exempelvis arbetet med arbetsmiljö och säkerhet, ledarskap och medarbetarskap samt affäretik. Vissa frågor står särskilt högt på några av Lantmännens intressenters agenda. Hit hör exempelvis produktrelaterade frågor om ursprung, hälsoegenskaper och produktinformation. Mer om vårt arbete på [➤](#) lantmannen.se/ansvar

Affärsutveckling – från jord till bord

Efterfrågan på odlade råvaror ökar och leder till förstärkt fokus på de utmaningar som finns för framtidens livsmedelsförsörjning. Vår kunskap om spannmål och närhet till odlingen ger unika möjligheter att bidra till en mer hållbar produktion och skapa lönsamma mervärden.

Affärsutveckling i spannmålsvärdekedjan

Lantmännens arbete med affärsutveckling handlar om att ta fram och erbjuda produkter och tjänster med efterfrågade mervärden sett till kvalitet, hälsa och miljö, som samtidigt bidrar till utveckling i hållbar riktning. Vad som är bra prestanda och vad som ger mervärden förändras över tid. Lantmännens affärsutveckling innebär därför att steg för steg flytta fram positionerna så att den genomsnittliga prestandan för en produktkategori successivt förbättras.

Lantmännens bidrag till utvecklingen av en mer hållbar livsmedels- och energiförsörjning tar utgångspunkt i vår kunskap om spannmålsråvaran och vår närvaro hela vägen från jord till bord. Ökad tillväxt från hållbara affärer förutsätter samarbete med andra aktörer i värdekedjan: långsiktigt utvecklings- och innovationsarbete tillsammans med forskare och leverantörer, och konstruktiv dialog med kunder och konsumenter, kring vilka mervärden som efterfrågas, respektive kan erbjudas.



Satsning på forskning och utveckling

Lantmännen har en lång tradition av forskning och innovationsarbete och satsar totalt cirka 250-300 MSEK per år på detta. Vi investerar i både egna och externa forskningsprojekt för att främja ny kunskap. Fokus ligger på spannmålets värdekedja: från växtförädling och odling till vidareförädling, produktutveckling och konsumtion.

Ett prioriterat forskningsområde är hur utmaningar som klimatförändringar och förändrad markbördighet påverkar odlingen: Minskad ökning av avkastning, skador på grödor i form av mögelgifter och vattenskador, behov av fosfor med mera. Läs mer om Lantmännens Forskningsstiftelse på lantmannen.se/omlantmannen

62 MSEK till Forskning om hållbara produktionssystem

Forskningsrådet Formas har tillsammans med Mistra och Lantmännens forskningsstiftelse satsat 62 MSEK på forskning om "Effektiva och hållbara produktionssystem inom vattenbruk och jord- och trädgårdsbruk". Fem forskningsgrupper får dela på anslaget under 2014-2017. Några av frågorna som kommer att studeras närmare är "Hur optimerar vi användandet av åkermarken" och "Är det möjligt att öka skörden av vete, samtidigt som man minskar miljöpåverkan av odlingsinsatser"?

”**Vi ska tillsammans med kunder och leverantörer halvera påverkan på miljön och naturresurser i spannmålets värdekedja. Vårt mål är att till 2020 generera 10 procent tillväxt från nya hållbara affärer.**”

Vete med lägre klimatpåverkan

Störst potential att göra skillnad för en mer hållbar livsmedelsförsörjning finns i odlingsledet. Utifrån Lantmännens samlade kunskap och genomförda analyser är bedömningen att det finns en potential att minska klimatpåverkan från spannmålsbaserade produkter med i storleksordningen 30 procent fram till 2020, om bästa tillgängliga teknik och kunskap nyttjas i varje steg av kedjan. Viktiga områden är bland annat behovsanpassad gödsling som ger ett effektivt näringsutnyttjande, reducerad jordbearbetning och övergång till förnybara bränslen.

Lantmännen medverkar i utvecklingen av odlingsformer med mindre miljöpåverkan både genom rådgivning till lantbrukare och genom vidareutveckling av teknik, metoder och regelverk.

Under året har ett nytt spannmålskoncept för vete utvecklats i samarbete med en av våra livsmedelskunder. Kriterierna innefattar hela kedjan från odling (genom kontraktsodling) och

transport till vår egen förädling, med fokus på att minska klimatpåverkan och främja biologisk mångfald. Sammantaget ger det en minskad klimatpåverkan med cirka 20 procent jämfört med genomsnittlig veteproduktion. Under höstskörden 2014 producerades de första volymerna vete enligt det nya konceptet.

Nytt spannmålskoncept – exempel på kriterier

- BAT-gödsel med låg klimatpåverkan
- N-sensor för optimerad kvävegödsling
- Sparsam körning – EcoDriving
- Energikartläggning på gården
- Lärkruta* 16-20 m²/hektar
- Ursprungsmärkt förnybar el

** Antalet sånglärkor i Sverige har minskat med 75 procent under de senaste 35 åren. Ett effektivt sätt att förändra situationen har visat sig vara att anlägga lärkrutor – osådda fläckar i åkern där sånglärkorna kan hitta mat.*

Fortsatt satsning på Havre

Havre har flera unika hälsoegenskaper. Det är vetenskapligt bevisat¹⁾ att havre bidrar till en jämnare blodsockernivå, sänker kolesterolhalten och hjälper till att hålla magen i form. Detta framförallt genom den höga halt av lösliga fibrer, *beta-glukaner*, som finns i havren. Förutsättningarna för havreodling är mycket goda i Norden. Lantmännen satsar sedan flera år på forskning och innovation för att ta tillvara havrens goda egenskaper i utvecklingen av såväl nya havresorter som hälsosamma livsmedel. AXA Havre Flakes och SPC-flakes med medicinska egenskaper är två exempel.

Nya framgångsrika havresorter

Lantmännen bedriver sedan länge en framgångsrik växtförädling. Med verksamhet i alla led har vi förutsättningarna att prova och utvärdera nya sorter, från sådd till färdig produkt. Såväl i Sverige som internationellt ökar efterfrågan på havre med hög avkastning och kvalitet, exempelvis sorter med hög halt av beta-glukaner. De senaste åren har vårt långsiktiga utvecklingsarbete resulterat i flera toppsorter som framgångsrikt lanserats i bland annat Sverige, Kanada och Storbritannien. 2015 introduceras ytterligare en ny sort (Nike) i Sverige. Nike har haft högst avkastning av alla sorter i svensk sortprovning sex år i rad – ett rekord!

Ökad efterfrågan på Ren Havre²⁾

Glutenintoleranta tål inte vete, råg eller korn, men kan oftast äta havre. Lantmännen har byggt upp ett system där havregrynen kan spåras hela vägen till havrefältet och ren havre, fri från inblandning av andra spannmål, kan garanteras.



Konsumentefterfrågan på glutenfria produkter har ökat stadigt de senaste 10 åren. För att möta efterfrågan och ta tillvara potentialen som även finns på den ekologiska marknaden har odlare av ekologisk havre kontrakterats 2014 för att producera Ren Havre till nästa år. Det handlar om cirka 20 procent av den ekologiska havre som odlas idag, vilket ger en tiofaldig ökning för Ren Havre.

Havreexport till USA

Svensk havre är internationellt eftertraktad för sin goda kvalitet. I december 2014 skeppades 73 000 ton havre från Sverige till USA. Det motsvarar cirka 12 procent av den svenska havreproduktionen under ett normalår.

¹⁾ Godkända hälsopåståenden från EFSA.

²⁾ Märkningen Ren Havre används på havreprodukter som är garanterat fria från inblandning av andra spannmål. Definitionen innebär att det får finnas max fyra korn från andra spannmål på 15 000 havrekärnor, eller max 20 milligram per kilo färdig produkt.

Att säkerställa ansvar

Lantmännens varumärkeslöfte *Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord*, ger uttryck för en gemensam ambition att vara ett ansvarsfullt företag. Kunder och konsumenterna ska känna sig trygga i att vi har kunskap och kontroll genom hela verksamheten, och att vi arbetar för att minimera negativ påverkan på människor, miljö och naturresurser.

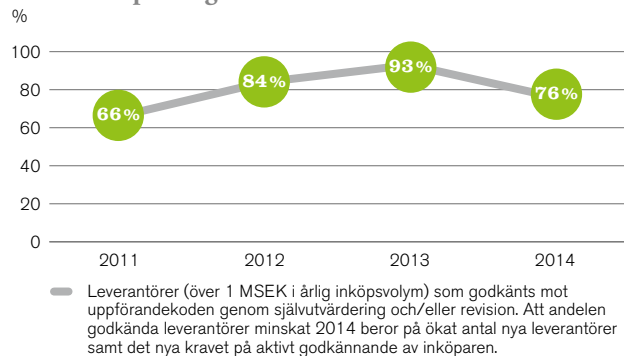
Uppförandekoden är ett viktigt verktyg för att uppfylla vårt ansvar

Vår ägarmodell, vision, mission och affärsidé visar att Lantmännen står för långsiktiga och ansvarsfulla affärer. På många områden lägger också en omfattande lagstiftning, branschriktlinjer och andra styrande ramverk grunden för vårt arbete med ansvar från jord till bord. Lantmännens uppförandekod och leverantörsuppförandekod är viktiga verktyg för att uppfylla vårt ansvar mer konkret och ska fungera som vägledning i det dagliga arbetet. Implementeringen av koden, som gäller alla medarbetare i hela verksamheten är en central del i arbetet med att säkerställa ansvar. Under 2014 har uppförandekoden omarbetats och uppdaterats, i linje med de förändringar som sker i omvärlden och vår egen strategi och ambition. Samtliga medarbetare ska förnya sin utbildning i uppförandekoden.

Ansvarsfulla inköp – utvärdering av leverantörer

Lantmännen eftersträvar långsiktiga utvecklande leverantörsrelationer där ansvar och lönsamhet går hand i hand. Vår leverantörsuppförandekod gäller för alla leverantörer och anger tydliga förväntningar vad gäller miljö, socialt ansvar

Andel inköp från godkända leverantörer



och affärsetik. Koden är sedan 2013 en fullt integrerad del av Lantmännens inköpsprocess. Från 2014 har kravet på leverantörsbedömning höjts; alla leverantörer med inköpsvolym över 1 MSEK/år ska följas upp och riskbedömas genom en självutvärdering mot uppförandekoden. För att bli godkänd krävs att utvärderingen gjorts och att inköparen godkännt denna. Kontinuerlig uppföljning av arbetet görs i Lantmännens inköpskommitté. Läs mer [▶ lantmannen.se/ansvar](http://lantmannen.se/ansvar)

Leverantörsrevisioner 2014

Uppföljning av leverantörer görs också genom oberoende tredjepartsrevisioner. Prioriterade leverantörs- och inköpskategorier är sådana där vi identifierat hög risk och stor förbättringspotential, där vi har stor möjlighet att påverka, eller som är affärskritiska av andra skäl. Alla identifierade avvikelser följs upp och ska korrigeras/stängas av leverantören inom ett år. Flest avvikelser har vi funnit inom *Arbetsmiljö och -säkerhet*. I de fyra revisioner som genomförts 2014 har vi fokuserat på hur våra leverantörer säkerställer att kraven förs vidare i leverantörskedjan. Ambitionen framåt är att öka antalet revisioner.

Läs mer i bilagan Hållbarhetsrelaterade indikatorer

[▶ www.lantmannen.se/ekonomi](http://www.lantmannen.se/ekonomi)

Risker och riskhantering

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. Risk är en händelse som, om den inträffar, har en negativ inverkan på verksamheten. En risk kan vara felaktig hantering, händelser eller beslut utanför vår kontroll. Effektiv riskhantering är fundamental för Lantmännens förmåga att driva affärsverksamhet.

Lantmännens ägare, kunder, medarbetare, konsumenter och leverantörer ställer höga krav på en transparent riskhantering. Vår företagskultur baseras på etablerade värderingar, vår uppförandekod och metoder samt vårt ansvar från jord till bord, och är grunden för Lantmännens arbete med att hantera risker. Att identifiera och hantera risker är en integrerad del av såväl den strategiska planeringen som kontroll och styrning av verksamheten. Kontinuerlig omvärldsbevakning samt intern och extern dialog med intressenter är av stor betydelse för att identifiera risker.

Styrning och hantering

Strategiska risker förknippade med affärsutveckling och långsiktig planering hanteras främst i koncernstyrelsen, samt i samband med det årliga strategiarbetet.



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 verksamhets specifika riskpolicyer. Riskpolicyer finns bland annat för valuta-, ränte- och råvaruhandel. Finans- och riskpolicyer utvärderas och fastställs av koncernstyrelsen.

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

Lantmännens riskkommitté har till uppgift att säkerställa att de av koncernstyrelsen fastställda riskmandaten efterlevs och rapporterar månatligen till koncernstyrelsens revisionsutskott.

Integrerad riskhantering

Lantmännens riskhanteringsprocess är etablerad som en *ERM-process (Enterprise Risk Management)* där risker identifieras, värderas och rapporteras årligen i strategi- och affärsplaneringsprocessen. Lantmännen har också ett riskscreeningsverktyg för att hantera riskerna inom uppförandekoden. Screening av risk görs utifrån typ av verksamhet, land och råvara vilket värderas utifrån tillgängliga riskindex från etablerade organisationer. Till exempel Transparency International's korruptionsindex och kartläggning av vattentillgång av World Business Council for Sustainable Development.

Systematiskt arbetsmiljö- och säkerhetsarbete

Lantmännen arbetar kontinuerligt med att identifiera, analysera och åtgärda risker, både på koncernnivå och på lokal nivå. Samtliga anläggningar besiktigas regelbundet med utgångspunkt från Lantmännens policyer och riktlinjer. Säker arbetsmiljö har hög prioritet och vi arbetar löpande med att identifiera och åtgärda risker. Sedan 2009 sker en regelbunden uppföljning av arbetsmiljöarbetet i samtliga verksamheter, med årlig rapportering till koncernledningen.

Tack vare ständiga förbättringar av anläggningarnas säkerhetsutbildning har den sammanlagda säkerhetsnivån och medarbetarnas säkerhetsbeteende avsevärt förbättrats. Detta har lett till lägre risk för såväl personskador som produktionsstörningar och antal arbetsplatsolyckor har minskat med 34 sedan 2013. Förutom den förbättring detta innebär för medarbetarna, så ser också försäkringsbolagen positivt på Lantmännens systematiska säkerhetsarbete, både vid skaderegleringar och i prisförhandlingar.

Risköversikt

Lantmännens finanspolicy reglerar hur de finansiella riskerna ska hanteras och koncernens riskkommitté får en löpande rapportering om utvecklingen av koncernens finansiella risker. Internkontroll avseende den finansiella rapporteringen är en process som utformats för att ge en försäkran om tillförlitligheten i den finansiella rapporteringen. Den interna kontrollens övergripande syfte är att skydda ägarnas investeringar och föreningens tillgångar.

Våra medarbetare

Lantmännen har som målsättning att vara en attraktiv arbetsgivare med säkra arbetsplatser, där alla medarbetare bidrar till att nå verksamhetens mål. Vi arbetar aktivt med att attrahera rätt kompetens och att utveckla våra medarbetare och ledare.

Värderingar och engagemang

Lantmännens värderingar öppenhet, handlingskraft och helhetssyn ska genomsyra och känneteckna beteenden och beslut i den dagliga verksamheten. Alla inom Lantmännen ska minst en gång per år ha ett medarbetarsamtal med sin närmaste chef. Medarbetarsamtalet fokuserar på individuella prestationer i relation till Lantmännens uppsatta mål. Utvärdering av personliga mål, samarbete och ledarskap är viktiga delar; dessutom ingår en utvärdering av attityd till, och agerande i enlighet med Lantmännens värderingar som en del av hur medarbetarna når uppsatta mål.

Under 2014 har Lantmännens interna mentorprogram, som inleddes med ett pilotprogram 2013, fortsatt med nya mentorpar. Syftet med programmet är främst att ytterligare utveckla chefer och specialister genom att ta tillvara på och dela kompetens och erfarenheter från olika delar av Lantmännen.

Medarbetarundersökning

Vartannat år genomförs en undersökning bland samtliga Lantmännens medarbetare, som uppföljning på hur medarbetarskap och ledarskap fungerar. I den senaste undersökningen, som genomfördes 2013, var Lantmännens resultat för arbetsglädje 68 (målsättningen är 70) och resultatet i ledarskapsindex 71 (målsättningen är 70). Nästa undersökning genomförs under 2015.

Säkerheten främst

Många av våra medarbetare arbetar i produktionsmiljö där arbetsmiljörelaterade risker förekommer. Säker arbetsmiljö har hög prioritet inom Lantmännen och vi arbetar systematiskt för att löpande identifiera och åtgärda risker. Sedan 2009 sker en regelbunden uppföljning av arbetsmiljöarbetet i samtliga verksamheter, med årlig rapportering till koncernledningen. Uppföljning sker också genom cirka 50 skadeförebyggande besiktningar per år på plats på Lantmännens produktionsanläggningar.

Under året har ett flertal arbetsmiljöutbildningar för chefer och skyddsombud genomförts, och en uppdaterad



Trainees (från vänster): Victoria Done, Fredrik Ringård, Kajsa Hedbrant, Markus Lidborn, Pauline Lidberg, Kasper Harbo Hansen, Ebba Carlson

Lantmännens "Graduate Trainee Program"

2014 startade den fjärde omgången av Lantmännens femton månader långa traineeprogram. 816 personer sökte till de sju platserna i programmet, som bland annat består av fyra projektperioder, ett strategiskt koncernuppdrag och minst en månads arbete utanför Sverige. Sedan 2012 har Lantmännens traineeprogram klättrat från 46:e till 11:e plats i en ranking av landets mest attraktiva traineeutbildningar.

arbetsmiljöpolicy, inklusive friskvårdsfrågor, har antagits i Lantmännens styrelse. Arbetet pågår med att implementera ett webbaserat systemstöd för systematiskt arbetsmiljö- och förbättringsarbete. Detta kommer bland annat att möjliggöra bättre avvikelse rapportering och en mer konsekvent uppföljning på tillbud och olyckor – samt tillgång till tydliga jämförelser och statistik från de branscher där Lantmännen verkar.

Fortsatt satsning för bättre hälsa

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

Under 2014 har hälsoscreening och uppföljning genomförts bland annat inom lantbruks-, maskin- och energiverksamheten, samt inom Lantmännen Unibake.

Skydd av arbetsrätt och mänskliga rättigheter

Lantmännens internationella närvaro innebär att vi ska vara ständigt uppdaterade på sociala risker för att säkerställa att Lantmännen är en ansvarstagande arbetsgivare på alla platser där vi verkar. Grunden för det arbetet är gällande lagstiftning i respektive land i kombination med vår egen uppförandekod, som i vissa fall ställer hårdare krav än befintlig lagstiftning.

Viktiga frågor är bland annat att säkerställa att Lantmännen följer arbetsrättslig lagstiftning och att värna mänskliga rättigheter. Reglerade arbetsvillkor och föreningsfrihet är basvillkor, och Lantmännen har regelbunden samverkan med fackliga representanter och arbetstagarrepresentanter. På Europainivå har Lantmännen ett European Works Council (fackligt samarbetsorgan inom EU) och i de olika länder där vi är verksamma finns strukturerad och regelbunden samverkan på olika nivåer i respektive bolag.

Ett annat viktigt område är likabehandling. Lantmännen tar aktivt avstånd från alla former av kränkande särbehandling och diskriminering, och vi ser jämställdhet och mångfald som en grund för nya idéer, bredare perspektiv och utveckling. Åtgärder för att stärka jämställdheten och mångfalden i Lantmännen är ett sätt att säkra tillgången till rätt kompetens och rätt ledarskap.

System för "whistleblowing"

Lantmännen ska vara ett öppet och transparent företag med god affäretik, som värnar om säkerhet och respekt för alla människor. Alla medarbetare ska på ett tryggt och enkelt sätt kunna uppmärksamma oegentligheter och rapportera farhågor om att något inte sker i enlighet med Lantmännens värderingar, uppförandekod, policyer eller riktlinjer. En whistleblowing-kommitté etablerades och under 2014 påbörjades implementeringen av ett nytt webbaserat systemstöd, där medarbetare i Lantmännens samtliga verksamheter anonymt kommer att kunna rapportera sina iakttagelser och farhågor.

Attrahera, rekrytera och utveckla

Att behålla och vidareutveckla kompetensen och ledarskapet inom Lantmännen och samtidigt attrahera nya medarbetare är en förutsättning för att bedriva en konkurrenskraftig verksamhet.

Flera delar av Lantmännen står inför generationsväxlingar, och därmed en utmaning i att säkerställa kompetensförsörjningen. Att vara en attraktiv arbetsgivare med en kvalitativ rekryteringsprocess, interna utvecklingsprogram och stor intern rörlighet är centralt för att attrahera rätt kompetens. Under 2014 tillsattes 42 procent av chefsrekryteringarna internt, vilket är en ökning med 4 procentenheter jämfört med förra året.

Medarbetarnas utveckling är avgörande för Lantmännens utveckling som företag, och Lantmännen arbetar aktivt med interna kompetens- och ledarutvecklingsprogram. Introduktion av nya chefer, ledarträning samt ledningsgrupps- och teamutveckling pågår kontinuerligt. Cirka 90 chefer har under året deltagit i Lantmännens Ledarträning. Under året genomfördes Lantmännens ettåriga internationella ledarutvecklingsprogram för seniora ledare, och ett utvecklingsprogram för juniora chefer och specialister.

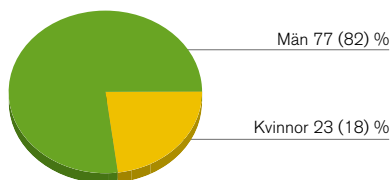
Arbetet med att stärka och kommunicera Lantmännen som arbetsgivare (Employer Branding) gentemot studenter och unga akademiker har fortsatt. Sedan flera år har Lantmännen ett attraktivt traineeprogram och samarbeten med Sveriges två största talangnätverk. Lantmännen besöker varje år arbetsmarknadsdagarna på Sveriges största universitet. Att Lantmännen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare bekräftas av en bra position på flera rankinglistor, med en tydlig förbättring både bland studenter och unga yrkesverksamma sedan Employer Branding-arbetet påbörjades 2006.

Innovationsutbildning för medarbetare

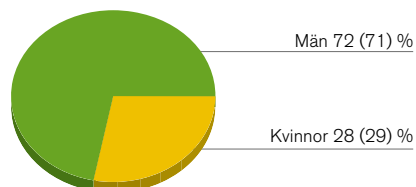
Våren 2014 genomfördes "Lantmännen Växthus", ett praktiskt utbildningsprogram för medarbetare som har en innovativ affärsidé. Genom programmet får medarbetarna hjälp att utveckla sina idéer till färdiga affärsmodeller. Det är dels ett sätt att fånga in fler av de idéer och möjligheter som finns inom Lantmännen, men också ett sätt att stärka kompetensen inom affärsutveckling och innovation.

För mer om utfall och fler nyckeltal kopplade till arbetsmiljö och sociala villkor samt mänskliga rättigheter, se lantmannen.se/gri

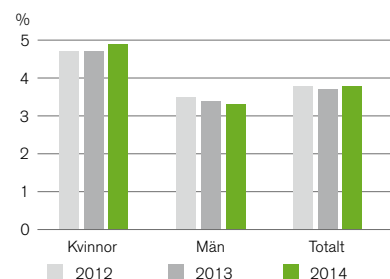
Könsfördelning, chefer



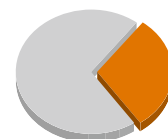
Könsfördelning, anställda



Sjukfrånvaro



Division Lantbruk



30 %
av koncernens
omsättning

Division Lantbruk har sin bas i Sverige men är också verksam internationellt, framförallt i norra Europa. Divisionen utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och marknadsför produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Till divisionen hör Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Krafft och Lantmännen Agro Bizz. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i de delägda bolagen HaGe Kiel, Scandagra Group och Scandagra Polska. Division Lantbruk svarar för 30 procent av Lantmännens omsättning.

Verksamheten

Lantmännen Lantbruk erbjuder ett brett produktsortiment för animalieproduktion och växtodling för ett konkurrenskraftigt och starkt lantbruk. Lantmännen Lantbruk har flera viktiga internationella samarbeten för att bättre nyttja både egen och andras kompetens, det gäller inom såväl utsäde och växtförädling som foderutveckling. Foder säljs under de starka varumärkena Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect. Utsäde och frö säljs under varumärket SW i Sverige och internationellt. Verksamheten omfattar även växtförädling för att kunna erbjuda de bästa sorterna anpassade efter svenska förhållanden. Lantmännen Lantbruk är också en stor aktör på spannmålsmarknaden och köper in spannmål, oljeväxter

och frö som säljs vidare till svenska och internationella industrikunder. Division Lantbruk har sin tyngdpunkt i Sverige men genom internationella delägarskap har man också en stark position på spannmålsmarknaden i hela Östersjöområdet.

Att växa den internationella affären är en tydlig ambition och norra Europa utgör en tillväxtmarknad.

Till division Lantbruk hör också *Lantmännen Krafft* som är marknadsledande inom hästfoder i Sverige och har försäljning i över 15 länder. I syfte att fokusera på kärnverksamheten avyttrades under våren *Lantmännen Bygglant* till Borga Gruppen.

Johan Andersson tillträdde vid årets början som chef för Division Lantbruk. Sedan dess har ett intensivt arbete pågått för att stärka divisionens konkurrenskraft, ett arbete som kommer att fortsätta under 2015.

Internationella delägarskap

Division Lantbruk ansvarar för Lantmännens delägarskap i den tyska koncernen Hage Kiel, verksamheten i Baltikum i Scandagra Group samt Scandagra Polska. Genom intresseinnehaven har divisionen del av spannmålshandel och handel med insatsvaror i Östersjöregionen.

Omvärld och marknad

Marknaden kännetecknas av hög prisvolatilitet vilket till stor del beror på ett snävt förhållande mellan utbud och efterfrågan. Den politiska oron i Ryssland och Ukraina bidrog i



Johan Andersson
 Chef division Lantbruk



början av 2014 till stigande världsmarknadspriser på spannmål och oljevaxter. Under våren föll dock priserna, till följd av goda förutsättningar för rekordskördar i stora delar av världen. Under hösten konstaterades att den svenska skörden var den högsta sedan 1997, där stora arealer vete var en betydande faktor.

Skördarna av vete, oljevaxter och soja blev också mycket stora i andra delar av världen. Därmed fylldes lagren på för andra året i rad till ungefär samma nivå som 2009 då priserna var låga. Detta orsakade ytterligare prispress under hösten, och i slutet av september låg kvarnvetepriset på cirka 150 euro per ton, vilket är det lägsta priset sedan sommaren 2010. Under året sista kvartal steg åter priserna upp mot 200 euro per ton. Detta berodde på en ökad osäkerhet över Rysslands veteexport, stora köp av spannmål från råvarufonderna samt logistiska utmaningar av den stora sojaskörden i USA.

Delar av den svenska animalieproduktionen var under fortsatt stor press. Rysslands importstopp på flertalet livsmedel under sommaren, samt importstopp av griskött i början av året, har påverkat världsmarknadspriserna negativt. Mjölkinvägningen i Europa har ökat, men efterfrågan steg inte i samma utsträckning och avräkningspriset minskade under 2014.

På konsumentens sida råder fortsatt en stark hälsotrend vilket medför ett större intresse för ekologiska livsmedel. Försäljningen av ekologiska produkter inom dagligvaruhandeln steg med cirka 30 procent under första halvåret 2014.

Inför 2015

Världens växande befolkning och Kinas ökande medelklass kommer fortsatt driva stor efterfrågan på jordbruksråvaror. Det skapar nya möjligheter att förstärka utvecklingen av divisionens affärer. Under 2015 kommer fokus ligga på att ta marknadsandelar och volym på såväl den internationella som den svenska marknaden. Attraktiva produkter och erbjudanden, en kostnads-effektiv organisation och kompetent säljkår ska under 2015 leda till stärkt konkurrenskraft och stigande marknadsandelar.

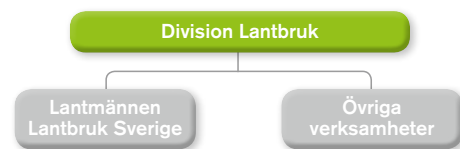
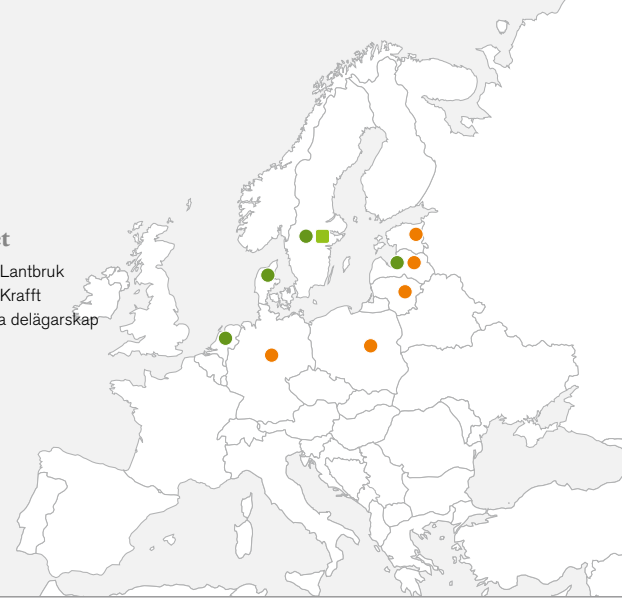
Ansvarsfulla affärer

Division Lantbruk arbetar för att

- utveckla och erbjuda innovativa produkter och tjänster som bidrar till ett hållbart och konkurrenskraftigt svenskt lantbruk
- 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

Verksamhet

- Lantmännen Lantbruk
- Lantmännen Krafft
- Internationella delägarskap



Division Lantbruk

Nyckeltal

	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	10 337	10 294
Rörelseresultat, MSEK	6	67
Rörelsemarginal, %	0,1	0,7
Avkastning på operativt kapital, %	0,1	1,7
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	126	141
Medelantal anställda	962	1 118
varav kvinnor, %	31	31
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	44	44
Koldioxidutsläpp, tusen ton	58,4	60,3
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	78,5	71
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	5,6	5,9
Total sjukfrånvaro, %	2,8	3,1

¹ Inklusive koncernintern omsättning

Exkl. jämförelsestörande poster	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	56	105
Rörelsemarginal, %	0,5	1,0
Avkastning på operativt kapital, %	1,4	2,6

Division Lantbruks varumärken



Nötfor
Piggfor
Pullfor
Protect

Division Maskin



Division Maskin omfattar tre affärsområden: Lantmännen Maskin med inriktning på lantbruk, Swecon som verkar inom anläggningsmaskiner, och Agro Oil som utvecklar smörjmedel. Divisionen svarar för 28 procent av Lantmännens omsättning.

Verksamhet

Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner i Skandinavien. *Swecon* marknadsför och säljer Volvos anläggningsmaskiner i Sverige, Baltikum och Tyskland. *Agro Oil* marknadsför och säljer smörjmedel och kemiska underhållsprodukter i Skandinavien och Estland under varumärket Agrol.

Omvärld och marknad

Marknaderna för traktorer minskade i hela Europa samtidigt som tillverkarna ökade sin produktionskapacitet vilket medförde en överproduktion av fordon. Lägre avräkningspriser för lantbrukarna minskade investeringsviljan. En ökad priskonkurrens

och en förstärkt euro hade en negativ påverkan på marginalen för importerade maskiner. I Skandinavien fortsatte den nedåtgående trenden på traktormarknaden från 2013, men trots det har Lantmännen Maskin ökat marknadsandelarna i området. Marknaden för lantbruksmaskiner är hårt konkurrensutsatt. För att möta kundernas behov och efterfrågan fortsätter satsningen på ett kompletterande sortiment av maskiner, redskap, reservdelar och tillbehör samt utökat tjänsteerbjudande inom service och finansiering.

I Swecons områden var marknaderna för anläggningsmaskiner stabila. Volymen försköts mot mindre och kompakta maskiner på grund av försvagning i gruvkonjunkturen och en lägre takt inom infrastrukturverksamheten. Tack vare riktade kampanjer mot vissa specifika segment kunde marknadsandelarna förbättras.

Volymen för flera av Agro Oils viktigaste segment har påverkats negativt på grund av lägre totalmarknad och längre serviceintervaller på maskiner. Den negativa utvecklingen har dock kunnat kompenseras tack vare nya externa kunder och en viss utökning av sortimentet, vilket inneburit att den sammanlagda volymen kunnat upprätthållas.



Håkan Pettersson
 Chef division Maskin



Inför 2015

Marknaderna förväntas ha en fortsatt avvaktande hållning till nyinvesteringar orsakat av prispress på jordbruksprodukter samt framskjutna större infrastrukturprojekt. Kunderna kommer dock att ha högt utnyttjande av befintliga maskiner och såväl servicemarknaden som reservdelsförsäljningen förväntas vara stabil.

En allt hårdare konkurrenssituation för reservdelar och verkstadstjänster kräver en ökad fokusering på ett utökat produkt- och tjänsteerbjudande till kunderna för att möta priskonkurrensen från externa aktörer. Under 2015 fortsätter lanseringen av maskiner med den senaste motortekniken, anpassad till de europeiska miljökraven.



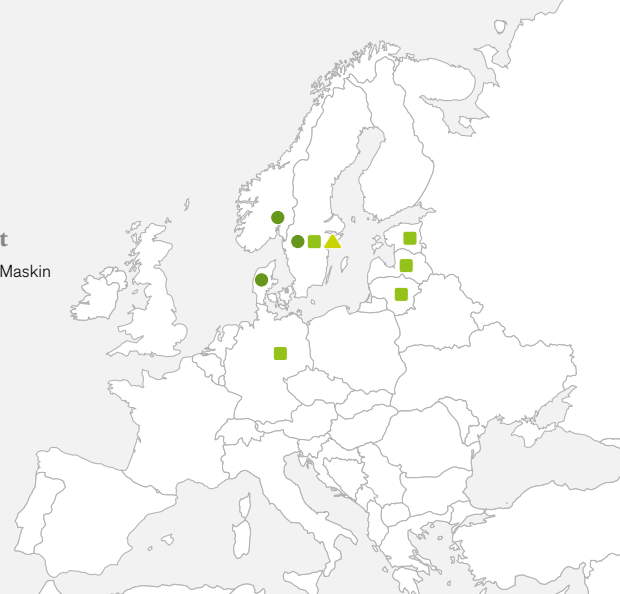
Ansvarsfulla affärer

Division Maskin arbetar med ökat ansvarstagande vilket innebär att

- arbetet fortsätter med standardisering av kemikalier
- arbete fortsätter med att utveckla och förbättra rapporteringen och uppföljningen av arbetsmiljön
- arbetet med ökad kundnöjdhet fortsätter genom kontinuerliga mätningar
- en ny verksamhet inom Swecon Sverige etableras under 2015. Verksamheten kommer sälja begagnade reservdelar som införskaffats genom demontering av begagnade Volvomaskiner
- arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare fortsätter bland annat genom att vi tar tillvara på våra medarbetares förbättringsförslag och idéer

Verksamhet

- Lantmännen Maskin
- Swecon
- ▲ Agro Oil



Division Maskin

Nyckeltal	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	9 484	8 934
Rörelseresultat, MSEK	181	255
Rörelsemarginal, %	1,9	2,9
Avkastning på operativt kapital, %	8,6	11,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	414	415
Medelantal anställda	1 836	1 813
varav kvinnor, %	9	10
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	15	13
Koldioxidutsläpp, tusen ton	-	-
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	-	-
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	-	-
Total sjukfrånvaro, %	3,1	3,2

¹ Inklusive koncernintern omsättning

Exkl. jämförelsestörande poster	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	181	255
Rörelsemarginal, %	1,9	2,9
Avkastning på operativt kapital, %	8,6	11,5

Division Maskins varumärken



Division Energi



Division Energi tillverkar och marknadsför hållbar etanol, proteinfoder, glukossirap, stärkelseprodukter, alkylatbensin, dryckessprit och gluten. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i de delägda bolagen Agroenergi Neova Pellets och Norlic vilka är Nordens största träpelletsbolag respektive Nordens största producent av flytande koldioxid. Division Energi är Sveriges största bioenergiproducent och svarar för 9 procent av koncernens omsättning.

Verksamhet

Division Energis affärsområden är *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Aspen* och *Lantmännen Reppe*. Divisionen är verksam på en global marknad, med huvudfokus på Europa. Vi erbjuder biobaserade och miljösamma energi-, livsmedels- och industriprodukter som framställs på ett ansvarsfullt sätt med tillhörande serviceerbjudanden. Produktionen sker i Sverige med hel- eller delägda säljbolag i Frankrike och Tyskland. Under 2014 slogs Lantmännen Agroenergi samman med Neovas affärsområde Pellets för att bilda Nordens största träpelletsbolag under namnet Agroenergi Neova Pellets. Bolaget är nu ett joint venture inom Lantmännens bolagsportfölj som ägs till lika delar av Lantmännen och Neova.

Under året invigdes Lantmännens och AGA Gas AB:s nya koldioxidanläggning i anslutning till Agroetanols fabrik på

Händelö i Norrköping. Anläggningen, som delägs av Agroetanol och AGA i bolaget Norlic, renar samt förvätskar den koldioxid som naturligt bildas vid etanolproduktion och är Nordens största av sitt slag. Koldioxid har en rad intressanta applikationsområden inom livsmedel och andra industrier. Tillvaratagandet av koldioxiden bidrar till att ytterligare förbättra etanolens klimatprestanda till att motsvara mer än 90 procent reduktion av växthusgas (GHG) jämfört med bensin. Satsningen är ett bra exempel på Lantmännens ambition att på ett hållbart sätt skapa mervärde av spannmålsråvarans alla delar.

Omvärld och marknad

Bioenergi är Sveriges mest använda energislag och står för ungefär en tredjedel av energianvändningen. Transportsektorn är den sektor som är mest beroende av fossil energi och omställningen till hållbara transporter är därför en stor utmaning. Division Energi producerar etanol med hög klimateffektivitet, vilket efterfrågas när fossil bensin och diesel ska ersättas.

Sverige har som första EU-land redan uppnått målet att till år 2020 ha tio procent förnybar energi inom transportsektorn och målet närmast är att ha en fossiloberoende fordonsflotta till 2030 samt vara utan nettoutsläpp av växthusgaser år 2050.

För näringspolitiken blir kommande år kritiskt då nya svenska styrmedel måste antas med verkan från 2016 och framåt. En utmaning blir att förena Sveriges höga mål inom förnybara drivmedel med EU:s regelverk. Ökad låginblandning av etanol i bensin, från nuvarande fem procent till tio procent,



Carl von Schantz
 Chef division Energi



är ett kostnadseffektivt och viktigt verktyg för att minska transportsektorns utsläpp. Lönsamheten för etanolproduktionen i Europa har under de senaste åren varit hårt pressad av en ogynnsam relation mellan priserna på etanol och spannmål. Osäkerheten kring hur lönsamheten kommer att utvecklas i branschen är fortsatt stor vilket även påverkar Lantmännen Agroetanol.

För foder drivs priserna av fortsatt hög efterfrågan på proteinråvaror. Efterfrågan på vetestärkelse ökar på bekostnad av andra stärkelseprodukter inom pappers- och förpackningsindustrierna vilket skapar goda marknadsförutsättningar för Lantmännen Reppe. Lantmännen Aspens alkylatbensin fortsätter att ta marknadsandelar från vanlig bensin i småmotorsegmentet.

Inför 2015

Division Energi fortsätter att dra fördel av förbättrade marknadsförutsättningar, som flera av divisionens bolag möter, och hanterar proaktivt de risker som är förknippade med verksamheten inom etanolbranschen. Positiva signaler om klimatprestandans vikt för svenska styrmedel skapar möjligheter att få utväxling för mervärdet kopplat till den höga miljöprestanda som Lantmännen Agroetanols etanol har. Efter framgångsrikt uppförande av koldioxidanläggningen fokuserar Agroetanol på utvecklingsprojekt kring nya produkter och marknader, såsom etanolbaserat drivmedel för anpassade dieselmotorer och olika applikationer avseende teknisk sprit. Därtill fortsätter arbetet med alternativa råvaror och andra aktiviteter, syftande till att stärka både resultat och miljöprestanda. Fortsatt god tillväxt uppnås för Reppe framförallt genom att eliminera produktionsbegränsningar och för Aspen genom att tillföra marknadsresurser samt att bredda sitt produktsortiment.

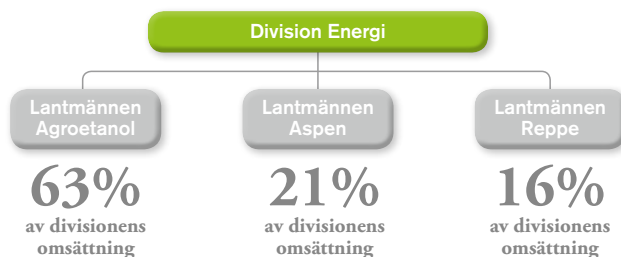
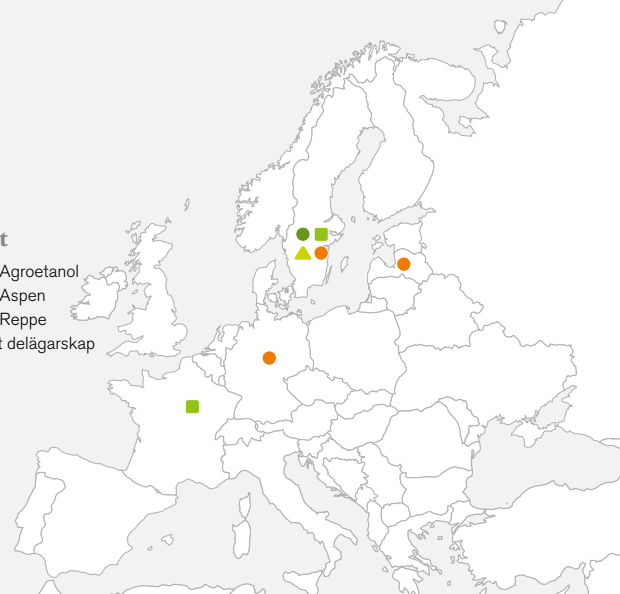
Ansvarsfulla affärer

Division Energi arbetar med ökat ansvarstagande vilket innebär att

- koncernens klimat- och energimål genomsyrar divisionens verksamhet
- koldioxidanläggningens tillvaratagande av koldioxid förbättrar Agroetanols resursutnyttjande och klimatprestanda
- divisionen arbetar aktivt med hälsa, miljö och säkerhet för trygga och säkra arbetsplatser. Lantmännen Aspen är ett föredöme vad gäller säkerhet, då inga olyckor med sjukfrånvaro inträffat sedan 2010
- divisionen förbättrar kvaliteten och processutbytet kontinuerligt vid produktion av de produkter som tillverkas inom divisionen

Verksamhet

- Lantmännen Agroetanol
- Lantmännen Aspen
- ▲ Lantmännen Reppe
- Internationellt delägarskap



Division Energi

Nyckeltal

	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	3 059	3 723
Rörelseresultat, MSEK	72	-846
Rörelsemarginal, %	2,4	-22,7
Avkastning på operativt kapital, %	5,5	-40,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	43	83
Medelantal anställda	280	345
varav kvinnor, %	23	23
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	12	20
Koldioxidutsläpp, tusen ton	21,1	40,4
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	58,1	108
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	6,9	10,8
Total sjukfrånvaro, %	1,9	2,5

¹ Inklusiv koncernintern omsättning

Exkl. jämförelsestörande poster

	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	72	-46
Rörelsemarginal, %	2,4	-1,2
Avkastning på operativt kapital, %	5,5	-2,2

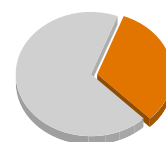
Division Energis varumärken



Lantmännen
 Agroetanol



Division Livsmedel



32 %
av koncernens
omsättning

Division Livsmedel utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat. Basen för verksamheten finns i de nordiska länderna men divisionen är närvarande i totalt ett tjugotal länder. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget Viking Malt. Division Livsmedel svarar för 32 procent av koncernens omsättning.

Verksamhet

Division Livsmedel verkar inom tre affärsområden – *Lantmännen Cerealía*, *Lantmännen Unibake* och *Lantmännen Doggy*. Produktionen sker på 37 anläggningar och inom divisionen finns många starka varumärken, bland annat AXA, Kungsörnen, Amo, Regal, GoGreen, Gooh, Hatting, Schulstad, Korvbrödsbagarn, Doggy och Mjau.

Under 2014 fick såväl Lantmännen Unibake som Lantmännen Cerealía nya chefer. Werner Devinck tillträdde under året som chef för Lantmännen Unibake och Krister Zackari tillträdde som chef för Lantmännen Cerealía.

Omvärld och marknad

Såväl dagligvaruhandeln som storhushållsmarknaden i Sverige hade 2014 en relativt god värdeutveckling. Situationen var emellertid fortsatt utmanande på andra marknader där Lantmännen har verksamhet, marknader som präglas av fortsatt svag konsumentefterfrågan. Alla marknader kännetecknas av hård konkurrens, både från handelns egna och från andra leverantörers varumärken. Trender och mervärden såsom bekvämlighet, hälsa, kvalitet och miljö- och hållbarhetsfrågor är fortsatt viktiga.

Enligt den senaste rapporten från HUI Research/SCB ökade den svenska dagligvaruhandelns omsättning med 2,2 procent under 2014. Konsumenttrenderna inom livsmedel håller i stort sett i sig: hälsa och bekvämlighet fortsätter att vara viktigt, och efterfrågan på hållbart producerade produkter ökar både bland konsumenter och på B2B-marknaden.

Den starka ekotrenden fortsätter, och försäljningen av ekologiska produkter ökar starkt inom både dagligvaruhandel och restaurangsegmentet. Även efterfrågan på glutenfria produkter fortsätter att öka. E-handeln inom livsmedel utvecklas med snabbare ökningstakt än andra branscher.



Frysta pannkakor från Kungsörnen

Per Olof Nyman
Vd och koncernchef
Chef division Livsmedel



Fortsatta effektiviseringar och offensiva satsningar

För att möta den tuffa konkurrenssituationen har arbetet med att effektivisera verksamheten fortsatt under året. Detta är ett arbete som bedrivs i samtliga affärsområden inom divisionen. Under året har organisatoriska förändringar genomförts för att förbättra effektiviteten. Det är nödvändiga åtgärder för att kontinuerligt minska omkostnader för att trygga konkurrenskraften. De effektiviseringsåtgärder som genomförs ger möjlighet till offensiva satsningar. Under året fortsatte arbetet med att stärka division Livsmedels varumärken. En lång rad nya produkter lanserades, och ny förpackningsdesign introducerades på flera produktlinjer, samtidigt som konsumentkommunikation visades i TV och andra medier, och flera uppmärksammade butiks- och konsumentaktiviteter fick gott mottagande.

Nya offensiva aktiviteter i linje med Strategi 2020 har under året utarbetats i samtliga affärsområden. Ett antal företagsförvärv har också gjorts under året. Lantmännen Cerealia förvärvade Björnerud Gårds pannkaksverksamhet i Färgelanda och Strängnäs Valskvarn, samtidigt har Lantmännen Cerealias försäkringsverksamhet i Laholm avyttrats till Orkla Foods Sverige.

Inför 2015

Den hårda konkurrensen förväntas bestå under 2015 och därför kommer samtliga affärsområden inom division Livsmedel att fortsätta arbetet med att effektivisera verksamheten och förbättra kunderbjudandena.

Ansvarsfulla affärer

Vi fortsätter att erbjuda innovativa produkter som vi tar fram på ett ansvarsfullt sätt. Det innebär bland annat att

- producera med förnybar energi, effektiv användning av råvaror, material, energi och utrustning
- erbjuda en säker och stimulerande arbetsmiljö som tar tillvara medarbetarnas engagemang och kompetens
- efterleva och följa upp vår leverantörsuppförandekod

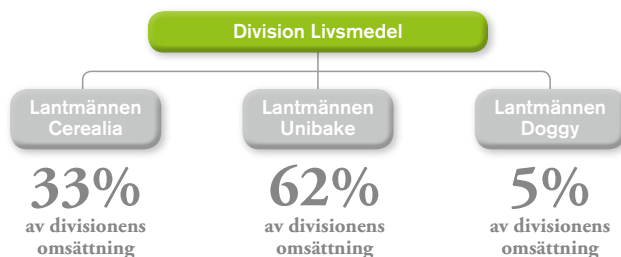
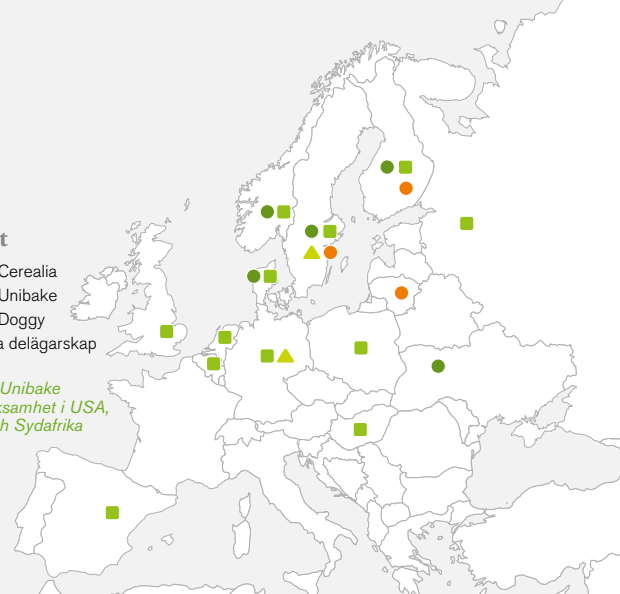
Några av division Livsmedels varumärken



Verksamhet

- Lantmännen Cerealia
- Lantmännen Unibake
- ▲ Lantmännen Doggy
- Internationella delägarskap

■ Lantmännen Unibake har även verksamhet i USA, Australien och Sydafrika



Division Livsmedel¹

Nyckeltal,	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ²	11 180	12 593
Rörelseresultat, MSEK	442	373
Rörelsemarginal, %	4,0	3,0
Avkastning på operativt kapital, %	5,7	4,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	368	307
Medelantal anställda	4 911	5 524
varav kvinnor, %	32	34
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	25	24
Koldioxidutsläpp, tusen ton	131,3	194,7
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	38,2	54
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	13,8	15,5
Total sjukfrånvaro, %	4,6	4,5

¹ 2013 inkluderar Kronsfågelgruppen januari-maj.

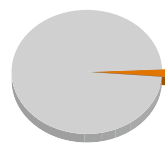
Från juni 2013 till maj 2014 inkluderas enbart resultatandel i Scandi Standard.

² Inklusive koncernintern omsättning

Exkl. jämförelsestörande poster	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	521	503
Rörelsemarginal, %	4,7	4,0
Avkastning på operativt kapital, %	6,7	6,1

Omsättning per marknad	2014	2013
Sverige	24 %	24 %
Danmark	22 %	23 %
Norge	15 %	18 %
Storbritannien	11 %	10 %
Övriga Europa	22 %	20 %
Övriga världen	6 %	5 %

Lantmännen Fastigheter



1 %
av koncernens
omsättning

Mikael Nicander
Chef Lantmännen
Fastigheter



Lantmännen Fastigheter är ett av Sveriges större fastighetsbolag med cirka 150 förvaltningsobjekt på 80 orter. Förvaltat yta är cirka 1 300 000 m², varav cirka 100 000 m² åt Lantmännens Pensionsstiftelse Grodden. Fastigheterna är kommersiella lokaler som kontor, butiker, verkstäder och lager.

Verksamhet

Lantmännen Fastigheter drivs på marknadsmässiga villkor och fastigheterna utvecklas för att ge största nytta för koncernens verksamheter, samt för att optimera externa intäkter. Lokalerna hyrs ut externt och internt inom Lantmännen men strategin är att öka andelen externa hyresintäkter. Vi arbetar med att koncentrera fastighetsbeståndet, vilket innebär att vissa fastigheter som inte passar in i bolagets förvaltningsstrategi eller har begränsade utvecklingsmöjligheter säljs eller byts medan fastigheter som passar in i portföljen kan förvärvas. Strategin är att förse Lantmännenkoncernen med ändamålsenliga lokaler samt att förvärva lokaler i bra lägen. Under året förvärvades två fastigheter och tre tomträtter från Malmö stad samt en dagligvarufastighet i Svedala. Lantholmen, ett 50/50-ägt fastighetsbolag i Mälardalen bildades med cirka 30 000 m² logistik- och kontorssyta. I Avesta uppförs en butiksfastighet med inflyttning under våren 2015. Bostadsbyggrätter såldes i Norrtälje och Kalmarsand och en kontorsfastighet förvärvades i Enköping.

Lantmännen Agrovärme

Från 2015 ingår Lantmännen Agrovärme i Lantmännen Fastigheter (tidigare i division Energi). Lantmännen Agrovärme levererar fjärrvärme och färdig värme på ett tiotal orter i mellersta och södra Sverige. Strategin är att växa värmeaffären med det egna kassaflödet, genom att förtäta befintliga fjärrvärmenät, samt att bygga värmeanläggningar till framförallt industrin där skatterabatterna minskas markant från 2015 och genom etablering av nya fjärrvärmenät.

Marknadsutsikter

Marknadshyror i Sverige var under 2014 svagt uppåtående vilket bedöms avstanna under 2015 på grund av minskad efterfrågan på lokaler. Markpriserna ökade generellt under 2014, mest på attraktiva orter där efterfrågan på bostäder är hög. Mark med färdiga detaljplaner efterfrågas eftersom dessa projekt har korta ledtider och lägre risk.



* Redovisas i Lantmännen Fastigheter f.o.m. 1 januari 2015

Lantmännen Fastigheter

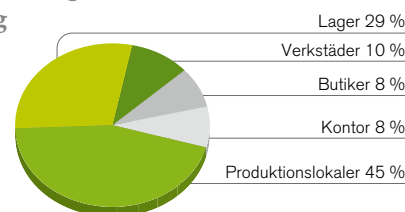
Nyckeltal	2014	2013
Nettoomsättning, MSEK ¹	394	364
Rörelseresultat, MSEK	212	190
Rörelseresultat exkl. försäljning av fastigheter, MSEK	157	149
Avkastning på operativt kapital, %	16,3	17,8
Avkastning på operativt kapital exkl. försäljning av fastigheter, %	12,1	13,9
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	123	75
Medelantal anställda	33	26
varav kvinnor, %	34	39
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	0	0
Total sjukfrånvaro, %	1,9	0,4

¹ Inklusive koncernintern omsättning

Exkl. jämförelsestörande poster	2014	2013
Rörelseresultat, MSEK	212	190
Avkastning på operativt kapital, %	16,3	17,8

Lantmännen Fastigheter

Ytfördelning



Ansvarsfulla affärer

Vi arbetar med ökat ansvarstagande. Det innebär att

- ersätta fossilbaserad uppvärmning med miljömässigt bättre alternativ för att sänka våra fastigheters energiförbrukning
- öka medvetenheten hos våra hyresgäster och motivera egna insatser för att sänka energiförbrukning och miljöbelastning, som att redovisa kostnad för uppvärmning-, el- och sophämtning separat.
- genomföra miljöcertifiering för de fastigheter där det är möjligt
- alltid värdera valet av byggmaterial ur ett hållbarhetsperspektiv
- investera i och utveckla lösningar för hållbar el, minst en anläggning som delvis drivs med solen ska vara i drift under 2015

Lantmännens internationella delägarskap

Divisionerna Lantbruk, Energi och Livsmedel är delägare i ett antal internationella bolag. Verksamheten i bolagen bedrivs främst i Norden, Tyskland, Polen och de baltiska länderna.

HaGe Kiel

Ägarandel
40
procent

HaGe Kiel är ett av Tysklands största lantbruksföretag. Koncernen Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel) omsätter cirka 2,8 miljarder EUR, och har cirka 1 600 anställda. Lantmännen har varit delägare i HaGe Kiel sedan 2006. Idag är Lantmännens ägarandel i HaGe Kiel 40 procent, DLG (Dansk Landbrugs Grovvarereselskab) äger 54 procent och resterade andelar är fördelade på olika investerare.

Med Lantmännen och DLG utgör HaGe Kiel ett starkt nätverk som ger ökat erfarenhetsutbyte samt möjliggör synergi-effekter.

HaGe Kiel äger, helt eller delvis, ett flertal dotterbolag med olika verksamheter i olika delar av Tyskland som vänder sig till återförsäljare och lokala lantbrukare. Verksamheten innefattar handel med spannmål samt försäljning av insatsvaror till jordbruket, såsom utsäde, växtskydd, gödsel och maskiner.

Scandagra Group

Ägarandel
50
procent

Scandagra Group bedriver verksamhet i de tre baltiska länderna. Koncernen omsätter cirka 2 miljarder SEK och sysselsätter cirka 225 personer. Bolaget ägs till lika delar av Lantmännen och DLG. Verksamheten består av försäljning av insatsvaror till växtodling samt handel med spannmål. Verksamhetens tre säljbolag Scandagra Eesti, Scandagra Lietuva och Scandagra Latvia är verksamma inom försäljning av insatsvaror till växtodling samt inköp och försäljning av spannmål. Scandagra Eesti driver också en foderfabrik med en produktionskapacitet på över 100 000 ton.

Scandagra Polska

Ägarandel
50
procent

Scandagra Polska bedriver handel med spannmål och insatsvaror på den polska lantbruksmarknaden, och omsätter cirka 1,1 miljarder SEK. Bolaget förvärvades från HaGe Kiel i juli 2014 och bytte då namn från HaGe Polska. Scandagra Polska ägs till lika delar av Lantmännen och DLG.

Agroenergi Neova Pellets

Ägarandel
50
procent

Agroenergi Neova Pellets tillverkar och säljer fasta biobränslen som till exempel träpellets, har en omsättning på cirka 1 miljard SEK och cirka 160 anställda. Bolaget har en stark ställning på den svenska marknaden och i Östersjöregionen. Bolaget skapades genom en sammanslagning av Lantmännen och

Neovas pelletsverksamheter. Lantmännen och Neova, som i sin tur helägs av den finska Vapo-gruppen, äger från juni 2014 50 procent vardera av bolaget.

Viking Malt

Ägarandel
38
procent

Viking Malt producerar malt i Finland, Sverige och Litauen. Verksamheten omsätter cirka 140 miljoner euro och har cirka 140 anställda. Lantmännens ägarandel i Viking Malt uppgår till 38 procent, resterande del ägs av det finska bolaget Polt-timo. Viking Malt levererar cirka 330 000 ton malt årligen till bryggerier och destillerier i norra Europa samt företag i hela världen.

Scandi Standard

Ägarandel
13,5
procent

Scandi Standard AB, där Kronfågelgruppen ingår, börsnoterades den 27 juni 2014 på Nasdaq Stockholm och i samband med det avyttrades en andel av Lantmännens innehav i bolaget. Kvarvarande ägarandel i Scandi Standard uppgår till 13,5 procent.

Styrelse



Per Lindahl, Pär-Johan Lööf, Helle Kruse Nielsen, Bengt-Olov Gunnarson, Björn Wallin, Thomas Magnusson

Styrelsen består av tio ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Ordinarie föreningsstämma hålls den 5 maj 2015.

Innehav av emissionsinsatser redovisas per den 31 december 2014.

Bengt-Olov Gunnarson *Ordförande*

Klockrike
Född: 1951
Ledamot sedan 2005, ordförande sedan 2012
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet.
Utbildning: Lantmästare, Lantbruksuniversitetet i Alnarp
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Viking Malt Oy, Viking Malt Aktiebolag och Hauptgenossenschaft Nord AG.
Produktion: Växtodling, skog och vindkraft
Emissionsinsatser: 377 361 SEK*
*Förlagsandelar**:* 50 000 SEK

Nils Lundberg *Vice ordförande*

Skivarp
Född: 1958
Ledamot sedan 2007
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag inom Lantmännen: Revisionsutskottet
Utbildning: Agronomekonom, Sveriges Lantbruksuniversitet
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling, Vindkraft
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Viking Malt Oy, Viking Malt Aktiebolag, Styrelseledamot och styrelseordförande i Ljusterö Golf AB och Halmstadgården Vindpark AB, Näsbyhills Agro Aktiebolag och Vassmolösa Vind AB.
Styrelsesuppleant i AE Advice Öresund AB.
Emissionsinsatser: 3 025 106 SEK*

Ulf Gundemark

Stockholm, Dalarö
Född: 1951
Ledamot sedan 2012
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilingenjör, Chalmers Tekniska Högskola
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot och styrelseordförande i Ripasso Energy AB. Styrelseledamot i Constructor Group AS, Nordisk Solar AS, AQ Group AB, Papyrus Holding AB, Scandi Standard AB (publ) och GUMACO AB.

Helle Kruse Nielsen

Danmark, Rungsted Kyst
Född: 1953
Ledamot sedan 2010
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilekonom, Copenhagen Business School
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i New Wave Group AB och Oriflame SA.
*Förlagsandelar**:* 100 000 SEK

Per Lindahl

Kristianstad
Född: 1964
Ledamot sedan 2011
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling med potatis och spannmål.
Slaktkycklinguppfödning
Styrelseuppdrag: Ordförande i Hushållningssällskapet Skåne, styrelseledamot i Hushållningssällskapet Kompetensutveckling i Syd AB och Hushållningssällskapet Skogsförvaltning Syd AB.
Emissionsinsatser: 1 055 774 SEK

Thomas Magnusson

Tävelsås
Född: 1950
Ledamot sedan 2005
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Mjök, nötkött,
Styrelseuppdrag: Vice ordförande Lantbrukarnas Riksförbund förbundsstyrelse, vice president Cogeca.
Emissionsinsatser: 20 375 SEK

* Tillsammans med närstående, alternativt genom hel- eller delägda bolag.

** Förlagsandelar per den 15 januari 2015. Tidigare förlagsandelar förföll den 30 december 2014 och nya emitterades den 15 januari 2015.



Tommy Brunsärn, Lena Philipson, Per Olof Nyman, Nils Lundberg, Tomas Welander, Hans Wallemyr, Ulf Gundemark

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef
 Chef division Livsmedel
 Stockholm
 Född: 1956
 Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Styrelseledamot och styrelseordförande i Lantmännen Fastigheter AB.
 Anställd: 2008
Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Hauptgenossenschaft Nord AG. Styrelseledamot i SPBI Service AB och LRF Konsult Aktiebolag.
*Förlagsandelar**:* 250 000 SEK

Lena Philipson

Kölbäck, Skänninge
 Född: 1962
 Ledamot sedan 2013
 Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet
Utbildning: Fil kand, Linköpings universitet, och marknads-ekonom, Institutet för högre marknadsföringsutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i SMR ek för.
Emissionsinsatser: 140 617 SEK*
*Förlagsandelar**:* 1 100 000 SEK*

Hans Wallemyr

Falköping
 Född: 1956
 Ledamot sedan 2007
 Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse,
Utbildning: Jordbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Vindkraft, växtodling med potatis, skog, uppfödning och utbildning av hopp- och dressyrhästar
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Källebergs vind AB. Styrelseledamot i Agroenergi Neova AB, Åsle vind AB.
Emissionsinsatser: 298 807 SEK*

Björn Wallin

Vattholma
 Född: 1964
 Ledamot sedan 2008
 Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet
Utbildning: Masterexamen i jordbruk, Sveriges Lantbruksuniversitet
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Hauptgenossenschaft Nord AG.
Emissionsinsatser: 94 591 SEK

Arbetsstagarrepresentanter

Tommy Brunsärn

Södertälje
 Född: 1959
 Ledamot sedan 2007
 Representant för Unionen
Huvudsysselsättning: Category Manager Purchase Breakfast

Pär-Johan Lööf

Uppsala
 Född: 1966
 Ledamot sedan 2013
 Personalrepresentant Akademikerförbundet
Huvudsysselsättning: Innovation Project Manager
 Lantmännen R&D
*Förlagsandelar**:* 100 000 SEK

Tomas Welander

Göteborg
 Född: 1961
 Ledamot sedan 2012
 Representant för IF Metall
Huvudsysselsättning: Servicetekniker Swecon

Styrelsens sekreterare

Tove Cederborg

Chefsjurist
 Född: 1964
 Anställd: 2011
Utbildning: Jur kand, Lunds Universitet 1992
*Förlagsandelar**:* 100 000 SEK

Revisorer

Förtroendevalda

Maude Fyrenius

Lärbo
 Född: 1973
 Revisor i Lantmännen sedan 2014
Utbildning: Agrotekniker
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling, lamm och nötköttsproduktion, naturvård
Emissionsinsatser: 12 666 SEK*

Gustav Jansson

Enköping
 Född: 1967
 Revisor i Lantmännen sedan 2012
Utbildning: Agronom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, redovisningskonsult
Produktion: Växtodling, skog
Emissionsinsatser: 578 119 SEK

Anders Åbyhammar

Fellingsbro
 Född: 1956
 Revisor i Lantmännen sedan 2005
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Redovisningskonsult
 LRF Konsult
Produktion: Växtodling, skog, lamm, el/vattenkraft
Emissionsinsatser: 392 955 SEK

Auktoriserad revisor

Helene Siberg Wendin

EY, Stockholm
 Född: 1965
 Revisor sedan 1991
 Revisor i Lantmännen sedan 2014
Övriga uppdrag: Scania, Boliden, Husqvarna, IKEA

* Tillsammans med närstående, alternativt genom hel- eller delägda bolag.

** Förlagsandelar per den 15 januari 2015. Tidigare förlagsandelar förföll den 30 december 2014 och nya emitterades den 15 januari 2015.

Lantmännen



Johan Andersson, Tove Cederborg, Per Arvidsson, Elisabeth Wallin Mononen, Håkan Pettersson, Per Olof Nyman, Werner Devinck, Ulf Zenk, Carl von Schantz, Krister Zackari

Koncernledning

Innehav av emissionsinsatser redovisas per den 31 december 2014.

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef
Chef division Livsmedel
Stockholm
Född: 1956
Anställd: 2008
Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi
Styrelseuppdrag: Ledamot i Hauptgenossenschaft Nord AG, SPBI Service AB och LRF Konsult Aktieföretag.
Förlagsandelar*: 250 000 SEK

Johan Andersson

Chef division Lantbruk
Född: 1965
Anställd: 2014
Utbildning: Lantmästare, Sveriges Lantbruksuniversitet.
Förlagsandelar*: 1 000 000 SEK
Emissionsinsatser: 218 447 SEK

Per Arvidsson

Varuflödesdirektör och vice VD
Född: 1962
Anställd: 2011
Utbildning: Civilingenjör Maskin, Industriell org. & Logistik, Chalmers Tekniska Högskola

Werner Devinck

Chef Lantmännen Unibake
Född: 1958
Anställd: 2013
Utbildning: Nationalekonom, University of Leuven, Belgien.

Håkan Pettersson

Chef division Maskin
Född: 1956
Swecon UAB.
Anställd: 2002
Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Linköping
Förlagsandelar*: 50 000 SEK

Carl von Schantz

Chef division Energi samt ansvarig för Hållbar utveckling
Född: 1973
Anställd: 2011
Utbildning: MBA, Kellogg School of Management; BA, Northwestern University
Styrelseuppdrag: Ledamot i Agroenergi Neova Pellets AB och Mackmyra Svensk Whisky AB. Suppleant i SPBI Service AB.
Förlagsandelar*: 200 000 SEK

Elisabeth Wallin Mononen

HR-direktör
Född: 1959
Anställd: 2005
Utbildning: Jur. kand., Lunds universitet, MBA, University of Illinois at Chicago.

Krister Zackari

Chef Lantmännen Cerealia
Född: 1963
Anställd: 2014
Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.

Ulf Zenk

Ekonomi- och finansdirektör, CFO
Född: 1963
Anställd: 2012
Utbildning: Civilekonom, Linköpings universitet
Styrelseuppdrag: Ledamot i Sparbanken Skåne, Viking Malt Oy, Viking Malt Aktieföretag.
Förlagsandelar*: 150 000 SEK

Tove Cederborg

Chefsjurist
Född: 1964
Anställd: 2011
Utbildning: Jur kand, Lunds Universitet.
Förlagsandelar*: 100 000 SEK

* Förlagsandelar per den 15 januari 2015. Tidigare förlagsandelar förföll den 30 december 2014 och nya emitterades den 15 januari 2015.

Koncernens Omsättning och resultat



- Lantmännens nettoomsättning uppgick till 32 666 MSEK (33 802)
- Rörelseresultatet ökade till 1 453 MSEK (89)
- Rörelseresultatet justerat för jämförelsestörande poster blev 851 MSEK (805)
- Scandi Standard börsnoterades och en del av Lantmännens innehav avyttrades med ett positivt resultat på 584 MSEK
- Den tyska och polska verksamheten inom växtförädling och utsäde avyttras med ett positivt resultat på 147 MSEK

Nettoomsättning

Lantmännens nettoomsättning uppgick under året till 32 666 MSEK (33 802), en minskning med 3 procent. Omsättningen justerad för förvärvade och avyttrade verksamheter var 3 procent högre än föregående år. Valutaeffekter påverkade årets nettoomsättning med 2 procent.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet uppgick till 1 453 MSEK (89). Resultatet påverkades av poster av jämförelsestörande karaktär med totalt 602 MSEK (-716). Årets jämförelsestörande poster avsåg realisationsvinster i samband med börsintroduktionen av Scandi Standard med 584 MSEK och avyttringen av Lantmännens tyska och polska verksamhet inom växtförädling och utsäde med 147 MSEK samt omstruktureringskostnader uppgående till -129 MSEK. Jämförelsestörande poster 2013 uppgick till -716 MSEK varav -800 MSEK avsåg nedskrivning av Lantmännens etanolanläggning. Justerat för jämförelsestörande poster uppgick rörelseresultatet till 851 MSEK (805).

Finansnetto och resultat efter finansiella poster

Finansnettot uppgick till -111 MSEK (-4). 2013 års finansnetto påverkades av realisationsvinster vid försäljning av kapitalplaceringsaktier med 143 MSEK, varav 118 MSEK av jämförelsestörande karaktär. Finansnettot justerat för jämförelsestörande poster uppgick därmed till -111 MSEK (-122).

Förbättringen, jämfört med 2013, förklaras främst av minskad nettolåneskuld samt lägre upplåningsräntor. Nettolåneskulden minskade bland annat till följd av erhållen likvid i samband med deltagande i börsintroduktionen av Scandi Standard samt försäljning av den tyska och polska verksamheten inom växtförädling och utsäde.

Resultat efter finansiella poster uppgick till 1 342 MSEK (85) och justerat för jämförelsestörande poster uppgick det till 740 MSEK (683).

Skatt och resultat efter skatt

Årets skatt uppgick till -117 MSEK (+15). Skatten har påverkats av ej skattepliktiga realisationsresultat samt att utdelningar, inklusive återbäring och efterlikvid, från Lantmännens ek för är skattemässigt avdragsgilla.

Koncernens resultat efter skatt uppgick till 1 225 MSEK (100), varav 1 217 MSEK (100) avser medlemmarna i den ekonomiska föreningen och 8 MSEK (0) avser ägare utan bestämmande inflytande (minoritetsägare) i koncernens dotterföretag.

Poster av jämförelsestörande karaktär

MSEK	2014	2013
Redovisat rörelseresultat	1 453	89
<i>Jämförelsestörande poster i rörelseresultatet:</i>		
Realisationsresultat vid försäljning av verksamheter	731	363
Nedskrivning av tillgångar i Agroetanols verksamheter	-	-800
Strukturkostnader, Division Lantbruk	-50	-38
Strukturkostnader, Division Livsmedel	-79	-130
Strukturkostnader, övriga	-	-111
Summa jämförelsestörande poster i rörelseresultatet	602	-716
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	851	805
Redovisat resultat efter finansiella poster		
Jämförelsestörande poster i rörelseresultat enligt ovan	602	-716
<i>Jämförelsestörande poster i finansiella poster:</i>		
Realisationsvinst aktieförsäljningar	-	118
Summa jämförelsestörande poster i finansnettot	-	118
Resultat efter finansiella poster justerat för jämförelsestörande poster	740	683
Avkastning på eget kapital, justerat för jämförelsestörande poster %		
	5,1	4,4
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster %		
	5,3	4,7

Finansiell Översikt

RESULTATRÄKNINGAR I SAMMANDRAG

MSEK	IFRS						Redovisningsrådet				
	2014	2013	2012 ¹⁾	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005
Nettoomsättning	32 666	33 802	36 526	37 896	35 988	34 978	34 950	42 592	35 769	32 055	29 610
Resultat före avskrivningar	2 556	2 193	1 698	2 570	2 624	1 884	1 855	3 046	2 172	1 815	1 633
Av- och nedskrivningar	-1 103	-2 104	-1 185	-1 366	-1 565	-1 407	-1 550	-1 910	-1 302	-1 632	-1 513
Rörelseresultat	1 453	89	513	1 204	1 059	477	305	1 136	870	183	120
Finansiella intäkter och kostnader	-111	-4	-182	-337	-237	-373	-370	-434	-48	61	406
Resultat efter finansiella poster	1 342	85	331	867	822	104	-65	702	822	244	526
Återbäring, efterlikvid ²⁾	-	-	-	-	-	-	-1	-122	-83	-64	-139
Skatt, minoritet ³⁾	-117	15	-91	-147	-97	78	-7	-22	-151	152	124
Årets resultat	1 225	100	240	720	725	182	-73	558	588	332	511

¹⁾ Justerad avseende avveckling av Lantmännen Finance Ireland.

²⁾ Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid på samma sätt som utdelning. Inkluderar lokal återbäring/efterlikvid 2005. Redovisade belopp kan inkludera justering avseende föregående år.

³⁾ Inkluderar justering för minoritetsandel i årets resultat före övergången till IFRS.

BALANSRÄKNINGAR I SAMMANDRAG

MSEK	IFRS						Redovisningsrådet				
	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005
Materiella anläggningstillgångar	7 178	7 337	8 928	9 258	9 758	10 798	10 667	10 974	8 915	7 661	7 348
Goodwill	2 915	2 594	2 554	2 640	2 779	3 030	3 078	3 386	2 510	2 512	1 785
Övriga immateriella anläggningstillgångar	752	814	875	767	713	748	391	459	444	416	327
Övriga anläggningstillgångar	2 762	2 542	2 151	2 069	2 094	3 581	3 313	3 140	2 324	2 433	2 190
Summa anläggningstillgångar	13 607	13 287	14 508	14 734	15 344	18 157	17 449	17 959	14 193	13 022	11 650
Varulager	5 379	5 249	5 946	5 506	5 224	5 646	5 646	7 059	6 303	4 804	4 622
Övriga omsättningstillgångar	5 087	5 170	5 561	5 642	5 572	5 436	5 411	7 266	7 797	6 695	7 256
Likvida medel	3 058	2 295	352	739	869	391	385	269	450	822	1 040
Summa omsättningstillgångar	13 524	12 714	11 859	11 887	11 665	11 473	11 442	14 594	14 550	12 321	12 918
Summa tillgångar	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343	24 568
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	11 859	11 016	10 899	10 906	10 390	10 140	10 148	10 528	9 483	9 038	8 872
Eget kapital, minoritetens andel	17	28	33	36	32	85	69	56	289	328	388
Summa eget kapital	11 876	11 044	10 932	10 942	10 422	10 225					
Avsättningar ¹⁾		-	-	-	-	-	2 206	2 371	2 952	2 978	3 021
Långfristiga skulder	3 598	4 939	5 919	5 360	7 320	9 523	6 951	8 220	5 379	5 454	3 045
Kortfristiga skulder	11 657	10 018	9 516	10 319	9 267	9 882	9 517	11 378	10 640	7 545	9 242
Summa eget kapital och skulder	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343	24 568
Nettolåneskuld	3 674	4 963	7 506	7 186	7 501	9 739	9 289	11 654	8 413	6 581	
Insatsutdelning, insatsemission ²⁾	328	171	168	230	245	163	163	167	201	155	150
Återbäring och efterlikvid ³⁾	135	129	120	110	95	1	-	-	-	-	-

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

²⁾ Enligt styrelsens förslag 2014.

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

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2005-2008 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.

Nyckeltal

NYCKELTAL	IFRS						Redovisningsrådet				
	2014	2013	2012 ¹⁾	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005
Rörelsemarginal, %	4,4	0,3	1,4	3,2	2,9	1,4	0,9	2,6	2,4	0,6	0,4
Vinstmarginal, %	3,8	0,3	0,7	1,9	2,0	0,5	-0,2	1,3	1,6	1,0	1,7
Kapitalomsättningshastighet, ggr	2,1	2,0	2,0	2,1	1,9	1,6	1,7	2,1	2,0	-	-
Avkastning på eget kapital, %	10,6	0,9	2,2	6,7	7,0	1,8	-0,7	6,8	7,3	4,0	8
Avkastning på operativt kapital, %	9,1	0,5	2,8	6,5	5,7	2,2	1,4	5,6	5,3	-	-
Soliditet, %	43,8	42,5	41,5	41,1	38,6	34,5	35,4	32,5	34,0	37,0	37,7
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,4	0,4	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	1,1	0,9	-	-
Medelantal anställda	8 311	9 133	10 249	10 296	10 350	10 552	10 552	12 671	12 830	12 833	12 230

¹⁾ Justerad avseende avveckling av Lantmännen Finance Ireland.

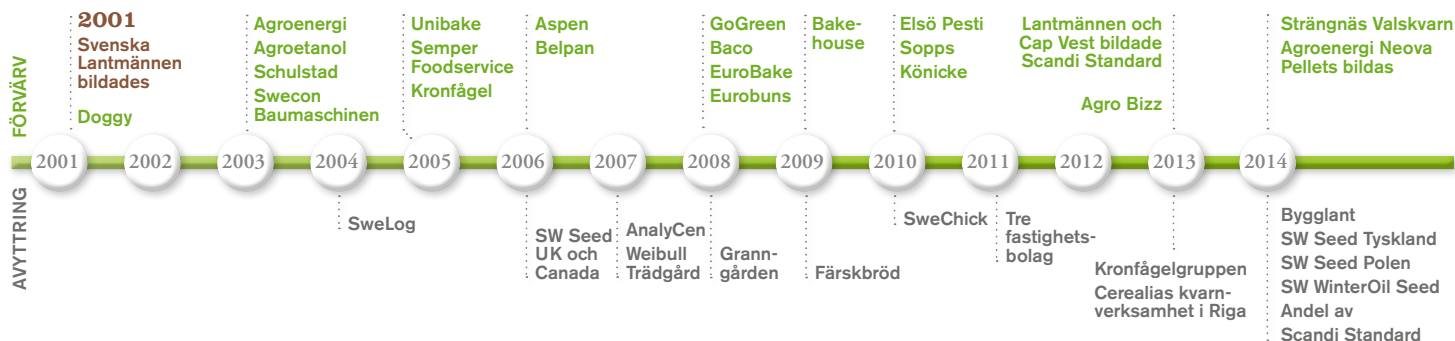
Exklusive jämförelsestörande poster	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005
Rörelseresultat, MSEK	851	805	747	1 063	1 223	588	588	1 032	718	346	
Rörelsemarginal, %	2,6	2,4	2,0	2,8	3,4	1,7	1,7	2,4	2,0	1,1	
Resultat efter finansiella poster, MSEK	740	683	565	841	946	215	215	622	470	199	
Avkastning på eget kapital, %	5,1	4,4	4,2	5,9	7,8	2,2					
Avkastning på operativt kapital, %	5,3	4,7	4,1	5,7	6,5	2,8					

KASSAFLÖDESANALYSER I SAMMANDRAG

MSEK	IFRS						Redovisningsrådet				
	2014	2013	2012	2011	2010	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	1 362	1 570	1 358	1 655	2 131	2 131	1 138	1 153	1 454	1 317	1 223
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	405	724	-375	-640	26	26	2 417	-730	-1 235	-764	1 053
Kassaflöde från investering i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto	-697	-862	-1 163	-160	-684	-684	-1 328	-2 284	-2 112	-1 427	-1 007
Operativt kassaflöde	1 070	1 432	-180	855	1 473	1 473	2 227	-1 861	-1 893	-874	1 269
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter, netto ¹⁾	1 065	1 196	0	0	-105	-105	9	-1 060	423	-1 108	-77
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	2 077	2 450	-222	876	2 692	2 692	2 272	-2 776	-1 103	-1 205	2 000
Årets kassaflöde	778	1 943	-379	-128	512	512	131	-233	-400	-640	552
Likvida medel vid årets slut	3 058	2 295	352	739	869	869	391	269	484	875	1 539

¹⁾ 2014 bland annat förvärv av 100 procent i Strängnäs Valskvarn samt försäljning av aktier i Scandi Standard och avyttring av Lantmännen Lantbruks tyska och polska verksamhet inom växtförädlning och utsäde (SW Seed Polen, SW Seed Tyskland, SW Winter Oil Seed).
 2013 bland annat förvärv av 46 procent i Scandi Standard samt försäljning av Kronfågelgruppen och Rīgas Dzīrnavnieks.
 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 Färskbröd Sverige.
 2008 bland annat förvärv av Euro-Bake, Eurobuns och Baco samt försäljning av Weibull Trädgård och Granngården.
 2007 bland annat förvärv av minoriteten i Kronfågel och försäljning av Analycen.
 2006 bland annat förvärv av Belpankoncernen och Aspen.

Koncernens större förvärv, avyttringar och delägarskap



Svenska Lantmännen bildades genom fusion av nio föreningar och SLR. Lantmännen har de senaste 10 åren genomfört en renodling med ökat fokus på kärnverksamheten genom förvärv och avyttringar.

Så läser du **Resultaträkningen**

Resultaträkningen sammanfattar ekonomin för året som har gått och visar alla intäkter och alla kostnader från verksamheten som bidragit till årets resultat.

Omsättningen

Enkelt uttryckt hittar du här företagets totala försäljning.

Kostnader

Här visas kostnader för att tillverka och sälja varorna och tjänsterna.

Rörelseresultatet

Detta visar om försäljningen går med vinst.

Finansiella poster

Kostnader eller intäkter för lån, placeringar, aktier, värdepapper, räntebärande papper osv.

Resultatet

Detta kallas också för nettoresultat och visar resultatet efter skatt.

Koncernens resultaträkning

MSEK	2014	2013
Nettoomsättning	32 666	33 802
Övriga rörelseintäkter	1 187	816
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete	-15	-241
Aktiverat arbete för egen räkning	2	6
Råvaror och förnödenheter	-12 312	-13 332
Handelsvaror	-8 894	-8 121
Personalkostnader	-4 741	-4 938
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 103	-2 104
Övriga rörelsekostnader	-5 439	-5 939
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	102	140
Rörelseresultat	1 453	89
Finansiella intäkter	118	333
Finansiella kostnader	-229	-337
Resultat efter finansiella poster	1 342	85
Skatter	-117	15
Årets resultat	1 225	100
Årets resultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 217	100
Innehav utan bestämmande inflytande	8	0

Rapporten över totalresultatet utgår från årets resultat i resultaträkningen och till detta läggs alla övriga poster som påverkat det egna kapitalet under året men som inte avser transaktioner med föreningens medlemmar i deras funktion som ägare. De senare posterna sammanfattas under rubriken Övrigt totalresultat.

Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	2014	2013
Årets resultat	1 225	100
Övrigt totalresultat		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	-313	307
Skatt på aktuariella vinster och förluster	70	-68
Summa	-243	239
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Finansiella tillgångar som kan säljas, netto före skatt	24	-119
Kassaflödessäkringar, netto före skatt	7	8
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	209	92
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt	-174	-86
Skatt hänförligt till poster som kommer att omklassificeras	37	44
Summa	103	-61
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-140	178
Summa totalresultat	1 085	278
Summa totalresultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 077	278
Innehav utan bestämmande inflytande	8	0

Övrigt totalresultat

Övrigt totalresultat visar resultatet från omvärdering som görs av olika balansposter till marknadsvärden eller till ändrade valutakurser. Omvärderingarna är intäkter och kostnader och en del av koncernens totala resultat för året. Övrigt totalresultatet tillförs det egna kapitalet och utgör det belopp som kan delas ut till ägarna.

Summa totalresultat

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

Så läser du **Balansräkningen**

I balansräkningen ges en bild av vilka tillgångar som finns och hur dessa tillgångar har finansierats. Värdet på samtliga tillgångar är alltid lika med skuldernas värde. Skulderna består av skulder till ägarna, eget kapital, och övriga skulder.

Anläggningstillgångar

Anläggningstillgångarna är de tillgångar som kommer att användas eller ägas under mer än ett år och under den tiden bidra till värdeutvecklingen i företaget. Här hittar vi värdet på materiella tillgångar som fabriker och övriga fastigheter, maskiner, inventarier och liknande. Här redovisas även värdet på immateriella tillgångar, dvs. tillgångar utan fysisk substans, som goodwill, köpta varumärken, patent och liknande. Goodwill är den del av en köpeskilling för ett dotterföretag som inte kunnat hänföras till någon annan tillgång och som främst betalats för förväntade synergier och för personalens kompetens. Bland anläggningstillgångar hittar vi även värdet på vår andel av eget kapital i joint ventures och intresseföretag, dvs. i huvudsak företag som ägs till mellan 20 och 50 procent.

Omsättningstillgångar

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

Eget kapital

Eget kapital utvisar de nettotillgångar som finns (tillgångar – skulder) och som tillhör ägarna och som ägarna förväntar sig avkastning på. Lantmännens övergripande ekonomiska mål är att ge en långsiktig avkastning på 8 procent på detta kapital över en konjunkturcykel och med motsvarande affärsportfölj. Det resultat som används vid beräkning av avkastningen är "Årets resultat" i koncernens resultaträkning. En viktig komponent i eget kapital är medlemmarnas insatser i den ekonomiska föreningen. Medlemsinsatserna är såväl inbetalda som emitterade. Övrigt kapital är det som tjänats in under årens lopp i både moderföreningen och i de bolag som ingår i Lantmännen och som inte delats ut till medlemmarna, utan som är en del av finansieringen av de tillgångar som ska generera framtida resultat.

Skulder

Skulderna delas upp i långfristiga och kortfristiga skulder vilket helt enkelt avser att beskriva hur lång tid som dessa skall betalas tillbaka på.

Koncernens balansräkning

MSEK	2014 31 dec	2013 31 dec
TILLGÅNGAR		
Anläggningstillgångar		
Materiella anläggningstillgångar	6 612	7 040
Förvaltningsfastigheter	566	297
Goodwill	2 915	2 594
Övriga immateriella anläggningstillgångar	752	814
Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden	1 512	1 460
Finansiella anläggningstillgångar	918	782
Uppskjutna skattefordringar	322	223
Övriga anläggningstillgångar	10	77
Summa anläggningstillgångar	13 607	13 287
Omsättningstillgångar		
Varulager	5 379	5 249
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	4 723	4 866
Kortfristiga räntebärande tillgångar	345	288
Aktuella skattefordringar	19	16
Likvida medel	3 058	2 295
Summa omsättningstillgångar	13 524	12 714
SUMMA TILLGÅNGAR	27 131	26 001
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
MSEK	2014 31 dec	2013 31 dec
Eget kapital		
Medlemsinsatser	1 977	1 903
Övrigt tillskjutet kapital	2 625	2 602
Reserver	-65	-168
Balanserade vinstmedel	7 322	6 679
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	11 859	11 016
Innehav utan bestämmande inflytande	17	28
Summa eget kapital	11 876	11 044
Långfristiga skulder		
Långfristiga räntebärande skulder	2 600	4 334
Avsättningar för pensionsförpliktelser	517	168
Uppskjutna skatteskulder	200	151
Övriga långfristiga avsättningar	227	249
Övriga långfristiga skulder	54	37
Summa långfristiga skulder	3 598	4 939
Kortfristiga skulder		
Kortfristiga räntebärande skulder	4 601	3 546
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	6 573	6 212
Aktuella skatteskulder	59	58
Kortfristiga avsättningar	424	202
Summa kortfristiga skulder	11 657	10 018
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	27 131	26 001

Så läser du **Kassaflödesanalysen**

Löpande verksamhet

Löpande verksamhet är årets resultat (enligt resultaträkningen) justerat för poster som inte är in- eller utbetalningar utan bokföringsmässiga kostnader. Exempelvis innebär avskrivningar och realisationsförluster lägre resultat men är ingen utbetalning. Man drar även av under året betalda finansiella poster och betald inkomstskatt. Justeringar görs även för förändringar i varulager, rörelsefordringar (främst kundfordringar) och rörelseskulder (främst leverantörsskulder).

Investeringsverksamhet

Investeringsverksamheten visar utbetalningar till olika investeringar och inbetalningar från försäljningar av verksamheter, anläggningstillgångar eller finansiella placeringar. Skillnaden mot resultaträkningen är att hela årets utbetalningar för en investering syns. I resultaträkningen är till exempel köp av ett företag ingen kostnad, och för en anläggning delar man upp kostnaden, genom avskrivning, fördelat på det antal år man räknar med att använda den.

Finansieringsverksamhet

Finansieringsverksamheter visar hur man har finansierat verksamheten och investeringarna om kassaflödet från årets löpande verksamhet inte är tillräcklig. Det visar även utbetalningar till de som finansierat verksamheten, till exempel utdelning till ägare eller amortering av lån.

Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	2014	2013
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Rörelseresultat	1 453	89
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	166	1 681
	1 619	1 770
Betalda finansiella poster	-180	-96
Betald skatt	-77	-104
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	1 362	1 570
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		
Förändring av varulager	-165	208
Förändring av rörelsefordringar	265	181
Förändring av rörelseskulder	305	335
	405	724
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 767	2 294
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter	-338	-347
Avyttringar av verksamheter	1 403	1 543
Investering i materiella anläggningstillgångar	-1 006	-961
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-81	-82
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	390	181
Förändring av finansiella placeringar	-58	-178
Kassaflöde från investeringsverksamheten	310	156
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	2 077	2 450
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Förändring av låneskulder	-1 069	-353
Inbetalt insatskapital	138	103
Återbetald insatskapital	-64	-49
Utbetald utdelning	-304	-208
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-1 299	-507
Årets kassaflöde	778	1 943
Likvida medel vid årets början	2 295	352
Kursdifferens i likvida medel	-15	0
Likvida medel vid årets slut	3 058	2 295
MSEK		
	2014	2013
¹⁾ Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	1 103	2 104
Resultatandelar i joint venture/intresseföretag	-86	-109
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-801	-384
Övriga poster	-50	70
Summa	166	1 681

Koncernens **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 2013	1 769	2 479	-107	6 758	10 899	33	10 932
Årets resultat	-	-	-	100	100	0	100
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-	-	-61	239	178	-	178
Summa totalresultat	-	0	-61	339	278	0	278
Värdeöverföringar till ägare	80	123	-	-418	-215	-1	-216
Av medlemmar inbetalt insatskapital	103	-	-	-	103	-	103
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-49	-	-	-	-49	-	-49
Utköp minoritet, bland annat Byggplant	-	-	-	-	0	-4	-4
Utgående balans den 31 december 2013	1 903	2 602	-168	6 679	11 016	28	11 044
Årets resultat	-	-	-	1 217	1 217	8	1 225
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-	-	103	-243	-140	-	-140
Summa totalresultat	0	0	103	974	1 077	8	1 085
Värdeöverföringar till ägare	-	23	-	-331	-308	-3	-311
Av medlemmar inbetalt insatskapital	138	-	-	-	138	-	138
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-64	-	-	-	-64	-	-64
Förändring avseende ägande utan bestämmande inflytande	-	-	-	-	0	-16	-16
Utgående balans den 31 december 2014	1 977	2 625	-65	7 322	11 859	17	11 876

Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK	2014	2013
Insatskapital, inbetalt	931	829
Insatskapital, emitterat	1 046	1 074
Övrigt eget kapital	9 882	9 113
Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	11 859	11 016

Förvaltning av koncernens kapital

Lantmännen har två övergripande finansiella mål:

- Avkastning på eget kapital skall uppgå till minst 8 procent över en konjunkturcykel och med nuvarande affärsportfölj
- Soliditeten skall uppgå till minst 40 procent

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

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

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



KLIMATKOMPENSERAT
PAPPER
www.antalfs.se



Form & produktion: Wildeco

Foto: Johan Olsson, Lantmännens bildbank etc.

Tryck: Tryckt hos TMG Sthlm. TMG Sthlm är ISO 9001- och 14001-certifierat.

Papper: Scandia 2000 – tillverkat på Lessebo Bruk i Sverige. Pappret har ett av de absolut lägsta koldioxidavtrycken i Europa, hela produktionskedjan inräknat från skogsavverkning till att produkterna lämnar fabriksgrinden (www.vida.se). Pappret är klimatkompenserat för alla fossila utsläpp genom trädplantering i Moçambique.

Adresser



Lantmännen ek för

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
Organisationsnummer: 769605-2856
info@lantmannen.com
lantmannen.se/omlantmannen

Division Lantbruk

205 03 Malmö
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se/omlantmannen

Lantmännen Lantbruk

von Troils väg 1
213 73 Malmö
Tel: 010-556 56 00
Kundtjänst tel: 0771-111 222
lantmannenlantbruk.se

Lantmännen Krafft

von Troils väg 1
213 73 Malmö
Tel: 010-556 55 70
Kundtjänst tel: 020-30 40 40
krafft.nu

Division Maskin

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se/omlantmannen

Lantmännen Maskin

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

Agro Oil

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

Swecon

Bolindervägen 104
Box 55
631 02 Eskilstuna
Tel: 010-556 08 50
swecon.se

Division Energi

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se/omlantmannen

Lantmännen Agroetanol

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

Lantmännen Aspen

Iberovägen 2
438 54 Hindås
Tel: 0301-23 00 00
aspen.se

Lantmännen Reppe

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

Division Livsmedel

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
lantmannen.se/omlantmannen

Lantmännen Cerealia

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 22 00
lantmannen.se/omlantmannen

Lantmännen Unibake

Sluseholmen 8a
2450 Köpenhamn SV
Danmark
Tel: +45 762 850 00
lantmannen-unibake.com

Lantmännen Doggy

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

Lantmännen Fastigheter

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

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.

Läs mer om bra mat på lantmannen.se

Följ oss även på facebook.com/jordtillbord och twitter.com/lantmannen
Se lediga jobb på: lantmannen.se/jobb eller facebook.com/lantmannencareer

Lantmännen har valt att stödja We Effect.
We Effect är en biståndsorganisation som tänker och agerar långsiktigt, för att förändringar ska bestå.
Hjälp till självhjälp är ledstjärnan i We Effects biståndsarbete.

