



# Vi skapar ett livskraftigt lantbruk

Lantmännens Årsrapport

2015



Lantmännens

# Lantmännen 2015

## Innehåll

### Om Lantmännen

Lantmännen 2015	2
Lantmännens årsöverblick	4
Årets händelser i korthet 2015	6
Ordförande har ordet	8
Vd har ordet	10
Vårt ansvar bygger förtroende	12
Bondeägt och ägarstyrt	13
Ägarnytta sedan mer än 100 år	14
Mål och målföljning	16
Marknad och omvärldstrender	18
Strategi 2020 – Vår långsiktiga koncernstrategi	20
Vårt ansvar från jord till bord	22
Hållbar affärsutveckling som ger lönsamma mervärden	24
Produktkvalitet från jord till bord	26
Riskhantering	27
Våra medarbetare	28

### Våra divisioner och affärer

Division Lantbruk	30
Division Maskin	35
Division Energi	41
Division Livsmedel	45
Förvärvet av Vaasan	47
Lantmännen Fastigheter	53
Lantmännens internationella delägarskap	55

### Styrelse och ledning

Styrelse	56
Koncernledning	58

### Fakta och siffror

Koncernens finansiella översikt	59
Koncernens nyckeltal	60
Så läser du resultaträkningen	61
Så läser du balansräkningen	62
Så läser du kassaflödesanalysen	63
Förändringar i koncernens eget kapital	64
Adresser	65



## 2

2015 har varit ett mycket bra år för Lantmännen och våra verksamheter. Resultatet visar på en väsentlig förbättring jämfört med föregående år och samtliga divisioner har ökat sitt rörelseresultat.

## 13

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.



## 22

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. Ett exempel är vårt nya vetemjöl, framtaget med odlingskonceptet Klimat & Natur som ger 20 procent lägre klimatpåverkan.



## 47

Förvärvet av Vaasan, som skedde den 1 juni, är den största affär Lantmännen har genomfört. Med Vaasan stärks Lantmännens erbjudande inom bake-off och kunskap inom råg. Området färskröds förstärks med nya produkter och ett helt nytt kunderbjudande i form av knäckebröd.





Lantmännen är ett lantbrukskooperativ och norra Europas ledande aktör inom lantbruk, maskin, bioenergi och livsmedel. Vi ägs av 27 000 svenska lantbrukare, har 10 000 anställda, med verksamheter i ett 20-tal länder och omsätter 37 miljarder kronor på årsbasis. Med basen i spannmål förädlar vi åkermarkens resurser för ett livskraftigt lantbruk. Några av våra mest kända varumärken inom livsmedel är AXA, Kungsörnen, GoGreen, Schulstad, Gooh, Finn Crisp och Bonjour. 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.



# Lantmännen 2015

**Nettoomsättningen** för koncernen uppgick till 35 660 MSEK (32 666), en ökning med 9 procent. Justerat för förvärvade och avyttrade verksamheter var omsättningen 6 procent högre, där valutakurseffekter bidrog med 1 procentenhet.

**Rörelseresultatet** uppgick till 1 351 MSEK (1 453) och justerat för jämförelsestörande poster till 1 351 MSEK (851).

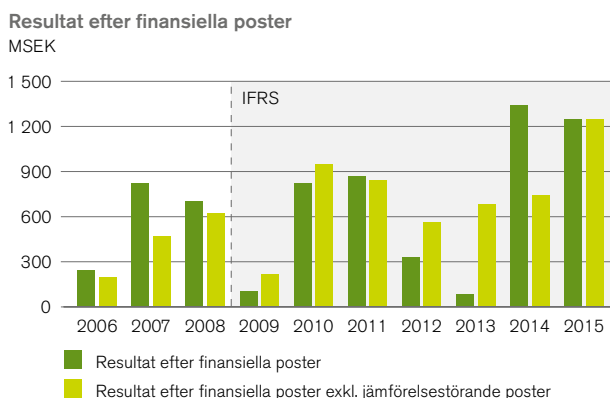
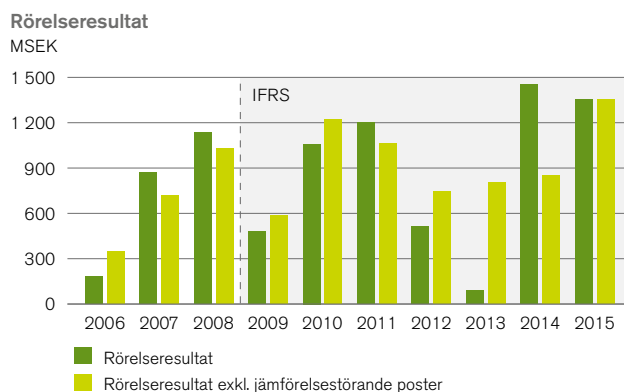
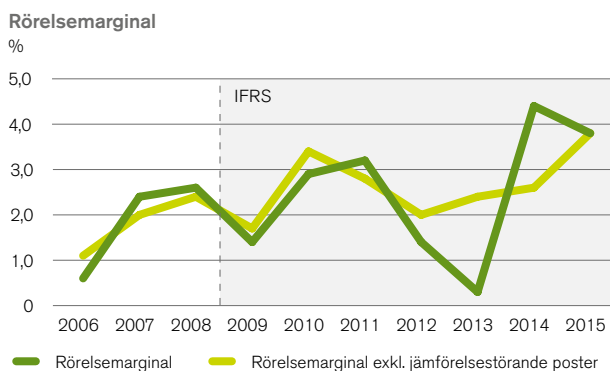
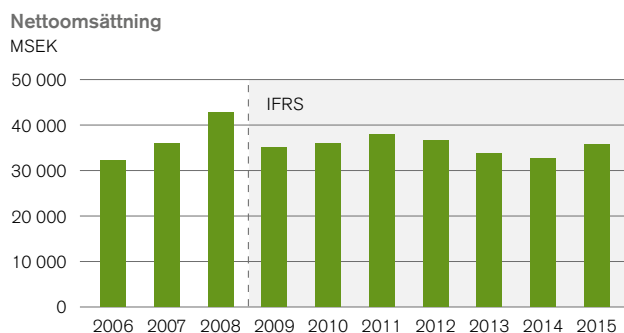
**Resultatet efter finansiella poster** uppgick till 1 246 MSEK (1 342), och justerat för poster av jämförelsestörande karaktär till 1 246 MSEK (740).

**Årets resultat efter skatt** uppgick till 1 090 MSEK (1 225).

**Kassaflödet** från den löpande verksamheten uppgick under året till 2 167 MSEK (1 767). Årets nettoinvesteringar har påverkat kassaflödet med -4 841 MSEK (310). Investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 1 256 MSEK (1 087). Förvärvet av bagerikoncernen Vaasan har haft stor påverkan

på kassaflödet. Förvärvet har till stor del finansierats med egna medel. Totalt kassaflöde inklusive finansieringsverksamheten uppgick till -1 775 MSEK (778).

**Utdelning** Styrelsen har beslutat att höja återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige med 0,5 procent, till 2,0 procent (1,5). Styrelsen har också beslutat att lämna 0,5 procent (0,5) i återbäring på medlemmarnas inköp från division Maskins svenska verksamhet. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 189 MSEK (135). Styrelsen föreslår att stämman beslutar om insatsutdelning med 9 procent (9), 193 MSEK (178) samt insatsemmission med 50 MSEK (150). Sammantaget uppgår föreslagen insatsutdelning och insatsemmission till 11 procent (17) av föreningens insatskapital. Total utdelning till ägarna förväntas därmed uppgå till 432 MSEK (463). Styrelsen föreslår även att stämman beslutar om utdelning på förlagsandelar med 6,5 procent (9), totalt 16 MSEK (5).

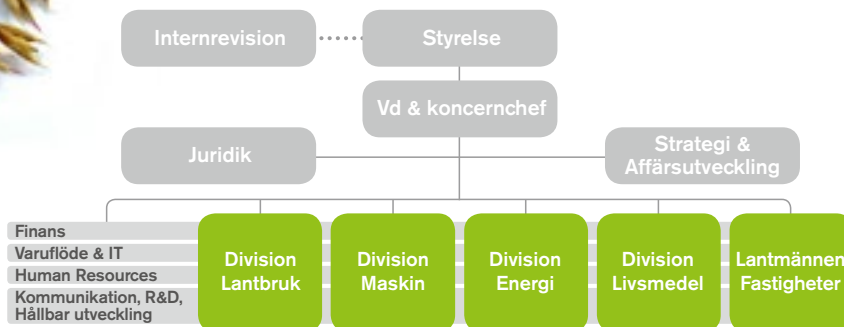


**Övergång till IFRS:** Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2006-2008 har inte räknats om, allt i enlighet med IFRS regelverk. En mer detaljerad beskrivning av effekterna av övergången till IFRS på resultat- och balansräkning 2009 återfinns i Lantmännens årsredovisning för år 2010. Ladda hem Lantmännens årsredovisningar på [lantmannen.se/arsredovisning](http://lantmannen.se/arsredovisning)



### Organisation 2015

Lantmännens verksamhet är uppdelad i fyra divisioner och en fastighetsverksamhet. Lantmännen är också delägare i flera internationella bolag.



Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK	35 660	32 666
Rörelseresultat, MSEK	1 351	1 453
Rörelsemarginal, %	3,8	4,4
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 246	1 342
Årets resultat, MSEK	1 090	1 225
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	-2 674	2 077
Avkastning på eget kapital, %	8,9	10,6
Avkastning på operativt kapital, %	7,5	9,1
Balansomslutning, MSEK	30 081	27 131
Soliditet, %	42,2	43,8
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 256	1 087
Nettolåneskuld, MSEK	6 476	3 674
Räntetäckningsgrad, gånger	6,9	6,9
Antal medlemmar	27 032	28 617
Medelantal anställda	8 911	8 311
varav kvinnor, %	27	28
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	239	216
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	31,6	30,1
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	6,7	6,6
Total sjukfrånvaro, %	4,4	3,8

Omsättning per marknad, MSEK	2015	2014
Sverige	16 201	16 028
Tyskland	3 885	3 541
Danmark	3 373	3 678
Norge	3 035	2 749
Storbritannien	1 636	1 364
Finland	1 565	555
Nederländerna	1 055	819
Baltikum	598	243
Spanien	592	423
Frankrike	569	324
Belgien	439	469
Polen	427	461
Schweiz	308	74
Ryssland	299	341
Övriga Europa	528	462
USA	933	910
Övriga världen	217	225
<b>Summa</b>	<b>35 660</b>	<b>32 666</b>

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster	2015	2014
Rörelseresultat, MSEK	1 351	851
Rörelsemarginal, %	3,8	2,6
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 246	740
Årets resultat, MSEK	1 066	595
Avkastning på eget kapital, %	8,7	5,1
Avkastning på operativt kapital, %	7,5	5,3



### Lantmännens föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Hilton Stockholm Slussen Hotel, Guldgränd 8, Stockholm, torsdag den 12 maj 2016.

### Finansiell rapportering

Delårsrapport Tertiäl 1 ..... 2 juni 2016  
Delårsrapport Tertiäl 2 ..... 5 oktober 2016

### Lyssna på oss!

Du kan även lyssna på utvalda delar av Lantmännens Årsredovisning med hållbarhetsredovisning på datorn eller i mobilen. Läs mer på [lantmannen.se/lyssna2015](http://lantmannen.se/lyssna2015)

### Distribution och beställning

Lantmännens Årsrapport och kompletta Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning kan laddas ned från [lantmannen.se/ekonomi](http://lantmannen.se/ekonomi) eller beställas på telefon 010-556 00 00.

Lantmännens delårsrapporter finns på svenska och engelska och kan laddas ned från [lantmannen.se/ekonomi](http://lantmannen.se/ekonomi)

### Global Reporting Initiative (GRI)

Lantmännen redovisar enligt GRI:s riktlinjer för hållbarhetsredovisning GRI4. Läs mer på [lantmannen.se/gri](http://lantmannen.se/gri)

# Lantmännens årsöverblick

” Våra affärer utvecklas väl, och vi har tagit flera steg både för att förbättra våra befintliga verksamheter och för att skapa tillväxt inom nya områden. Vi har genom viktiga förvärv stärkt Lantmännens närvaro på flera marknader.

*Per Olof Nyman  
vd och koncernchef, Lantmännen*

## Strategi 2020

Implementeringen av vår långsiktiga strategi fortsätter som planerat, och vi börjar se effekterna av det förbättringsarbete som ligger till grund för strategin inom så gott som alla områden.

Med implementeringen av Strategi 2020 stärks fokus på värdeskapande i det svenska lantbruket. En viktig del är bland annat att utveckla metoder för att utnyttja tillgänglig teknik och information för att underlätta och effektivisera arbetet på den enskilda gården.



## I juni förvärvade Lantmännen bagerikoncernen Vaasan



Förvärvet av Vaasan i Finland bekräftar vår strategiska inriktning. Integrationen av Vaasan i Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake pågår framgångsrikt för att skapa lönsam tillväxt inom vår hemmamarknad runt Östersjön.

**Lantmännens målbild är att vara ledande aktör i spannmålsvärdekedjan från jord till bord i Östersjöområdet.**

## Utdelning

Lantmännens styrelse föreslår en total utdelning för 2015 på 432 MSEK. Lantmännens starka ekonomiska ställning och utvecklingen inom Lantmännen Lantbruk Sverige har lagt grunden för det höga förslaget till utdelning.

**Som medlem sedan 2001 har man kunnat få del av 4 miljarder SEK i utdelning.**

**Vi fokuserar på att skapa värde i svenskt lantbruk med tillgänglig teknik och nya tjänster för att effektivisera arbetet på den enskilda gården.**

## Forskning och Utveckling

Varje år investerar vi stora belopp för att främja ny kunskap inom framförallt spannmålets värdekedja; från växtförädling och odling till vidareförädling, produktutveckling och konsumtion. Genom vår egen forskningsstiftelse har vi 2015 satsat 15 MSEK på 20 olika forskningsprojekt vid universitet, högskolor och institut runt om i Norden.

### 20 procent lägre klimatpåverkan

Det är skillnad på vete och vete och mjöl och mjöl. I oktober lanserades Kungsörnens nya vetemjöl "Vänligare vete", framtaget med Lantmännens nya odlingskoncept Klimat & Natur som ger 20 procent lägre klimatpåverkan.



Intresset för kvalitets- och premiumvaror i dagligvaruhandeln är fortsatt stort, liksom efterfrågan på produkter med hög livsmedelssäkerhet och tydlig ursprungsmärkning. Svenska råvaror, positiva hälsoeffekter, ekologiskt och närodlat är fortsatt attraktivt bland konsumenter.

## Ekologiskt från Mälardalen

Kungsörnens ekologiska mjöl kommer från gårdar i Mälardalen. Odlingen sker helt utan växtskyddsmedel.



### Årets skörd

Årets skörd är den största på hela 25 år, siffror pekar på uppemot 6,6 miljoner ton, inklusive oljevaxter och trindsäd. Proteinhalten i maltkorn och vete är dock ovanligt låga.

## Satsning på havre

Lantmännen har förvärvat majoriteten i CropTailor, ett svenskt bioteknikföretag som utvecklat en teknik för att snabbt och med hög precision förädla havre.



# Årets händelser i korthet 2015

## T1 Januari – April

- ▶ Lantmännen beslutade att flytta kvarnverksamheten i Uppsala till kvarnen i Strängnäs. Parallellt påbörjades en översyn av placeringen av spannmålmottagningen i Uppsala.
- ▶ För att bredda kapitalbasen och stärka medlemmarnas ägarroll och de anställdas engagemang i Lantmännens resultatutveckling genomfördes i januari 2015 en emission av förlagsandelar. Emissionen övertecknades och förlagsandelar till ett sammanlagt värde av 250 MSEK emitterades.
- ▶ 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. I undersökningen Sustainable Brand Index har Lantmännen återigen placerat sig i toppen.
- ▶ Lantmännen Lantbruk invigde Europas modernaste anläggning för utsäde och fröer. Lantmännens ThermoSeed-satsning i Eslöv bidrar till att minska användningen av kemiska bekämpningsmedel för lantbruk i Sverige och utomlands.
- ▶ Kalmar Lantmäns extrastämma i april röstade nej till förslaget att fusionera Lantmännen och Kalmar Lantmän.
- ▶ Lantmännen lanserade en spannmålsportal med tjänster som gör det lättare för lantbruksföretagare att utveckla och genomföra framgångsrika affärer.
- ▶ En uppdaterad version av Lantmännens uppförandekod antogs av styrelsen. Uppförandekoden ger vägledning för etiskt, socialt och miljömässigt ansvarstagande.

## T2 Maj – Augusti

- ▶ En överenskommelse träffades mellan Lantmännen och Kalmar Lantmän om förvärv av Kalmar Lantmäns maskinverksamhet.
- ▶ Lantmännen Unibakes bageri i Londerzeel, Belgien brann ner till grunden den 18 juni. Efter branden har ett intensivt arbete pågått för att säkra leveranserna till kund.
- ▶ Lantmännen ökar satsningarna på havre och förvärvade majoriteten i bioteknikföretaget CropTailor som utvecklat en teknik för att snabbt förädla havre med hög precision.
- ▶ Förvärvet av Vaasan, den 1 juni, är den största affär Lantmännen har genomfört. Med gemensam kunskap och erfarenhet inom spannmål och bageri skapar Lantmännen och Vaasan tillsammans en ännu starkare plattform för innovation och kan utveckla nya produkter och affärer.
- ▶ I samband med årets Borgeby fältdagar lanserade Lantmännen Maskin och Valtra en uppföljningskampanj på Lantmännen Lantbruks framgångsrika kampanj med rosa ensilagebalar och nät. Sammanlagt har kampanjerna bidragit med 410 000 kronor till Bröstcancerfonden.
- ▶ Vid Lantmännens föreningsstämma i maj valdes Gunilla Aschan och Johan Mattsson till nya styrelseledamöter efter Lena Philipson och Nils Lundberg som avböjt omval.
- ▶ I samband med stämman delades Grodden-stipendiet ut till tio framstående lantbrukare med koppling till Lantmännen.
- ▶ Som ett steg i Lantmännens långsiktiga strategi att fokusera på kärnverksamheten avyttrades Lantmännen Doggy i juli.



Lantmännen Unibake, grov sandwichbulle med parmaskinka, ruccola och päron.



Den viktigaste ingrediensen i START! är svenskodlad havre. Start är en krispig granola blandad med olika bär och frukter och finns i ett flertal olika varianter.



# T3

September – December

- För att förbättra konkurrenskraften och effektivisera verksamheten avvecklade Lantmännen Lantbruk utsädesrenseriet i Uppsala och koncentrerade verksamheten till övriga renserier.
- Lantmännen Fastigheter installerade Uppsalas största solcellsanläggning på Lantmännen Maskins tak.
- Lantmännen går in som delägare i etanolforskningsbolaget Taurus Energy genom en riktad nyemission av aktier motsvarande 5 miljoner kronor. Företaget har utvecklat en jäst som används vid framställning av etanol.
- Lantmännens höstmöten som arrangerades av distrikten samlade över 2 500 personer.
- Lantmännen och AGCO undertecknade om långsiktigt fördjupat samarbete i Skandinavien.
- Under hösten beviljades Lantmännen importtillstånd för bearbetade havreprodukter av kinesiska myndigheter, vilket innebär en möjlighet för ytterligare tillväxt på en ny marknad för Cerealia.
- Lantmännen anslöt sig till Stadsmissionen och Axfoods initiativ om att starta en social supermarket (Matmissionen) i Rågsved. Butiken säljer varor av fullgod kvalitet med kort bäst-före-datum till låga priser.
- Kungsörnens nya vetemjöl *Vänligare vete* lanseras i butik. Vetemjölet är framtaget med Lantmännens odlingskoncept Klimat & Natur som ger 20 procent lägre klimatpåverkan.
- Lantmännen Maskin har tagit hem en stororder från svenska försvaret. Det är Försvarets materielverk, som lagt order på 38 stycken Valtra N-traktorer.



Ruispalat ingår i Vaasans sortiment och är ett av Finlands mest sålda rågbröd. Brödet är bakat på 100 procent rågmjöl.

# 2016

Efter årsskiftet

- Lantmännen Maskin förvärvade den 1 januari hela Kalmar Lantmäns maskinverksamhet och samtliga anställda erbjuds anställning i Lantmännen Maskin.
- Under januari genomförde Lantmännen tre kundträffar i Kalmarområdet för att informera om nyheter inom maskinområdet och övriga erbjudanden från Lantmännen.
- Lantmännen nådde målet om 100 procent ansvarsfullt producerad soja i enlighet med branschöverenskommelsen inom sojodialogen. Målet nåddes med hjälp av både RTRS-certifikat och Pro Terra-certifierad soja.
- Lantmännen tar ytterligare steg för ansvarsfullt producerad palmolja certifierad enligt RSPO, segregerad.
- Lantmännen och det danska lantbruksföretaget DLG (Dansk Landbrugs Grovvarereselskab) stärker och utvidgar samarbetet på lantbruksområdet genom ett nytt samägt bolag för internationell verksamhet och gemensamma inköp, Lantmännen/DLG International (LDI), där Lantmännen och DLG kommer att äga 50 procent vardera.
- Lantmännens delägda bolag Viking Malt skrev i januari avtal om förvärv av Danish Malting Group från Carlsberg. Transaktionen förväntas avslutas efter godkännande av berörda myndigheter. Förvärvet stärker Viking Malts position som det ledande mälteriet i norra Europa.
- Lantmännens delägda bolag HaGe Kiel i Tyskland förvärvade samtliga kvarvarande aktier i Roth Agrarhandel GmbH, ett av de ledande tyska företagen på jordbruksområdet. Förvärvet förutsätter godkännande av de europeiska konkurrensmyndigheterna.



Muffin Caramel dream från Schulstad. Muffins fylld och toppad med karamellbitar. I Schulstads sortiment finns flera andra varianter på muffins.

# Ordförande har ordet

2015 blev året då vi på allvar började se resultatet av den strategi som lagts fast för Lantmännen – både när det gällde investeringar, organisation och i det ekonomiska utfallet. För 2015 föreslår styrelsen en utdelning på totalt 432 MSEK till medlemmarna. Pengar som gynnar och utvecklar hela det svenska lantbruket. Lantmännen gör skillnad!

I arbetet med att utveckla Lantmännen är vår långsiktiga inriktning, Strategi 2020, vägledande. Utgångspunkten för strategin har varit de förändringar som sker i omvärlden. Målet är att Lantmännen ska vara en ledande aktör i spannmålsvärdekedjan i Östersjöområdet, från foder till Finn Crisp! För mig är utveckling en förutsättning, att sitta still när trender blir allt starkare, konkurrenter agerar i vårt närområde eller när marknader förändras är inget alternativ. Ett påtagligt exempel är konsolideringen inom ”agrobusiness” i Europa där ett helt nytt landskap börjar ta form. Här är vårt strategiska samarbete med danska DLG i Tyskland, Baltikum och Polen mycket viktigt. Via det nya bolaget Lantmännen DLG International, kan vi nu ännu bättre samordna och effektivisera arbetet i våra internationella bolag.

Den internationella arenan är viktig, men för Lantmännen är det svenska lantbrukets konkurrenskraft helt avgörande. Under våren tog vi aktiv del både i arbetet med regeringens Livsmedelsstrategi och Konkurrenskraftsutredningen och medverkade vid flera av de regionala hearings som Landsbygdsdepartementet arrangerade. Här har vi särskilt påpekat vikten av gemensamt engagemang i frågor kring FoU kopplat till tidiga steg inom växtförädlingen. Vi medverkade också i Almedalen i en debatt om konkurrenskraft och betydelsen av en bondeägd livsmedelsindustri.

I våras fattade styrelsen beslut om förändringar inom medlemsorganisationen, efter ett gediget arbete ute i landet. Att minska antalet distrikt är en inte helt enkel, men en logisk följd av både strukturförändringarna inom lantbruket och Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskins organisationer. Ett närmare samarbete med de lantbruksnära verksamheterna kommer att ge utväxling på flera sätt och arbetet med de nya tvärgrupperna, inom strategiska områden, har redan givit bra gensvar i organisationen. En kraftfull ägarorganisation med kompetenta förtroendevalda är en garanti för en fortsatt stark ägarstyrning. Mot slutet av året genomförde Lantmännen flera riktade aktiviteter till lantbrukare i Kalmarregionen för att informera om vårt samlade erbjudande.

Under året har Lantmännen befast sin starka ekonomiska utveckling.

*Lantmännen Lantbruk* har genomfört en rad effektiviserings- och kostnadsanpassningar i den svenska lantbruksverksamheten,

samtidigt som man fokuserat på en fortsatt hög servicenivå och på att öka den lokala närvaron för att utveckla affären. Vi kan tydligt se effekterna med ett förbättrat resultat och ökade marknadsandelar.

Att vi samtidigt som de stora förändringarna genomfördes lyckades hantera den största skörden på 25 år bevisar att det finns en stark vilja att vara det svenska lantbrukets bästa affärspartner. I ett pressat läge för mjölkproducenterna lanserade vi ett nytt nötforsortiment som ger bättre förutsättningar för en effektiv och lönsam mjölkproduktion. Satsningen visar betydelsen av ett kontinuerligt och målinriktat arbete med forskning och innovation, förvärvet av havreförädlingsföretaget Crop Tailor är ett annat exempel på vår vilja att hela tiden utveckla verksamheterna och det svenska lantbruket. Våra FoU-satsningar kanske inte ger effekt direkt, men åtskilliga satsningar ger resultat på längre sikt, det tycker jag de biologiska betningsmetoderna Cedomon och Cerall är mycket goda exempel på.

Det har varit ett intensivt år för *Lantmännen Maskin*. Det fördjupade samarbetet med AGCO och beslutet att lämna Claas är ett resultat av förändrade marknadsstrategier hos tillverkarna på maskinområdet i Europa. För oss svenska lantbrukare är en strategi med märken från flera olika tillverkare och verksamhet i hela landet viktigt. Här vill jag nämna arbetet som gjorts för att få in nyheter på maskinområdet i Sverige och med att få ner prisnivån på traktorer till EU-nivå. Med alla Lantmännens ägare i ryggen, ett starkt argument i förhandlingarna, har Lantmännen Maskin lyckats styra om agendan i diskussionerna med de stora maskinleverantörerna, imponerande! På närmare håll är förvärvet av Kalmar Lantmäns maskinverksamhet viktigt.

Inom *livsmedelsområdet* är Lantmännens förvärv av Vaasan ett stort och strategiskt beslut. Här ökar vi vår närvaro i Östersjöområdet, kompletterar vår produktportfölj och kan dra nytta av vårt utvecklingsarbete om råg. Inom Lantmännen Cerealha har Ett Vänligare Vete fått mycket uppmärksamhet. I Almedalen arrangerade Lantmännen ett välbesökt seminarium om hållbarhet under rubriken ”Andra bullar” som en del av kommunikationen kring det vänligare vetet. Det klimatvänligare vetet är ett resultat av samarbete i många delar av Lantmännens kedja, från kontraktsodlande lantbrukare, via kvarnarna ut till konsumenten. Att gemensamt äga industrier med kända varumärken som Kungsörnen, Start och Finn Crisp är en styrka som ger stabilitet och skapar stolthet.

Inom *Lantmännen Energi* har utvecklingen varit positiv under året, främst tack vare Lantmännen Agroetanol. Ett av skälen är att en allt större andel av vår etanol säljs på den tyska marknaden, där efterfrågan på Lantmännens hållbara etanol ökat tack vare styrmedel som premierar klimatnytta i tydlig kontrast till det svenska systemet. Det är generande att svenska politiker inte ser möjligheterna som det svenska lantbruket kan bidra med, och inte ens i svallvågorna från klimatmötet i Paris vill man inse etanolens bidrag till en fossilfri transportsektor.

Lantmännen har en väl balanserad portfölj som i viss mån kan balansera konjunkturer, väder och politik som är några av våra viktigaste omvärldsfaktorer. Under 2015 har många faktorer verkat i vår riktning och tillsammans med professionellt engagemang från ledningen kan vi presentera ett mycket bra resultat. Den starka ekonomiska ställningen och positiva utvecklingen i de lantbruksnära affärerna gör att vi kan öka vår utdelningsnivå. Därför har styrelsen beslutat om att höja återbäring och efterlikvid till 2 procent på handel med Lantmännen Lantbruk och behålla en återbäring på 0,5 procent för maskinverksamheten. Styrelsen föreslår också stämman en insatsutdelning på 9 procent och en insatsemmission på 50 MSEK.

Lantmännens goda resultat och starka ekonomiska ställning visar att den kooperativa företagsformen har alla förutsättningar att vara både lönsam och effektiv. Under året fattades beslut om en modernisering av föreningslagen, något som är mycket positivt. Uppdateringen innehåller bland annat förenklade beslutsprocesser och kompletterande möjligheter till finansiering. Det finns en påtaglig koppling mellan en tydlig strategi, en väl fungerande ledning, stark ägarstyrning och ett bra resultat. Vår unika kombination av långsiktighet, den naturliga kopplingen till hållbar utveckling, en förädlingsindustri som kan knyta an till ursprung och ansvar och ett genuint engagemang från ägare och medarbetare har visat sig vara mycket framgångsrikt.

Här uppfyller Lantmännen sitt uppdrag – att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar och optimera avkastningen på deras kapital i föreningen.

Jag vill avslutningsvis tacka alla medarbetare inom Lantmännen. Kompetenta, ansvarsfulla och engagerade medarbetare och ledare är en av våra allra viktigaste resurser. Att vår vd och koncernchef Per Olof Nyman är en ledare som väl känner de olika verksamheterna, som inspirerar och tar sig tid är en stor tillgång i ett företag som vårt.

Tillsammans skapar vi ett livskraftigt lantbruk!

Klockrike, februari 2016

Bengt-Olov Gunnarson  
*Ordförande, Lantmännen*



# Vd har ordet

2015 har på många sätt varit ett unikt år för Lantmännen, och arbetet inom ramen för vår långsiktiga strategi, Strategi 2020, har gett god effekt. Lantmännens resultat för 2015, efter finansnetto och justerat för jämförelsestörande poster, är det bästa vi någonsin har levererat: 1 246 MSEK, jämfört med 740 MSEK föregående år. Även inklusive engångsposter är resultatet på en historiskt hög nivå.

Vi har under året uppnått vår långsiktiga målsättning både för avkastning på eget kapital och för finansiell soliditet. Vi har på ett kraftfullt sätt fortsatt genomförandet av Strategi 2020 – bland annat genom satsningar på att skapa mervärde av svenskt spannmål, och effektivisering av inköp och logistik inom spannmålsverksamheten. Vi har stärkt vårt kundfokus och minskat kostnadsbasen i våra lantbruksnära verksamheter inom både Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin, till gagn för svenskt lantbruk. Genom förvärvet av Vaasan har ett viktigt steg tagits för att stärka Lantmännen inom spannmålsvärdekedjan och vår livsmedelsposition i Östersjöregionen.

Vi har även fortsatt att stärka våra partnerskap i de internationella affärerna genom bildandet av LDI (Lantmännen Dansk Landbrugs Grovvarerelskab International) och Viking Malts förvärv av Carlsbergs mälteriverksamhet som meddelades i januari 2016. Inom Lantmännen Agroetanol har ett genombrott skett för vår klimatvänliga etanol på den tyska marknaden, en lönsam affär med ett exportvärde på mer än 500 MSEK.

## Utvecklingen i våra divisioner

Alla Lantmännens divisioner visar högre rörelseresultat än föregående år. Särskilda förbättringar märks i divisionerna Lantbruk och Energi, vilkas verksamheter har flerdubblat sina resultat jämfört med förra året. Divisionerna Maskin och Livsmedel

samt Lantmännen Fastigheter har också signifikant ökat sina resultat och fortsätter att leverera på en hög, stabil nivå.

*Division Lantbruks* starka resultatförbättring är främst ett resultat av ett mycket väl genomfört kostnads- och effektiviseringsprogram i den svenska verksamheten. Ökat kundfokus och en stor skörd 2015 bidrog också till resultatförbättringen.

Resultatet i *division Maskin* har ökat inom alla divisionens tre verksamhetsområden. I den svenska lantbruksmaskinaffären har en väsentlig resultatförbättring skett, trots ännu ett år med minskad totalmarknad.

Samtliga helägda affärer i *division Energi* visar stark resultatförbättring mot fjolåret. Inom Lantmännen Agroetanol har resultatet kraftigt förbättrats tack vare fortsatta effektiviseringar, en mer diversifierad råvarubas och introduktion av nya produkter. Ett viktigt genombrott har också skett i Tyskland, där efterfrågan på en mer hållbar etanol med låga koldioxidutsläpp har gynnat Lantmännen Agroetanol.

Förbättringen av *division Livsmedels* resultat beror främst på effektiviseringar inom produktionen, nya innovativa kunderbjudanden och förvärvet av Vaasan, liksom fortsatta resultatförbättringar i Lantmännen Unibakes internationella verksamhet.

*Lantmännen Fastigheter* har utvecklats väl under året. Förbättringen av resultatet kommer både från den löpande driften och från fastighetsutvecklingsprojekt.

## Stora steg framåt i genomförandet av Strategi 2020

Samtidigt som resultatet för 2015 är ett av Lantmännens starkaste någonsin, har vi också strategiskt positionerat Lantmännen för att fortsätta växa våra affärer på ett lönsamt sätt. Lönsam tillväxt inom ramen för Strategi 2020 är ett fortsatt fokusområde också under 2016.

Vi har tagit stora steg framåt inom ett flertal områden, och speciellt glädjande är att vi har återtagit positionen som ett av de mest kundorienterade och kostnadseffektiva lantbruksföretagen. Inom spannmålsvärdekedjan har vår nya gemensamma spannmålsenhet ytterligare stärkt vår plattform för framtiden.

Förvärvet av Vaasan, som är den största affär Lantmännen har gjort, är ytterligare en milstolpe i vår utveckling och en viktig del av Strategi 2020. Integrationen av Vaasans verksamhet i Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake har gått mycket bra. Med Vaasans och Lantmännens samlade resurser



Lantmännens vd och koncernchef Per Olof Nyman i samtal med styrelseledamot Ulf Gundemark under ett studiebesök i hamnen i Klaipeda, Litauen.

## Vidareutveckling av lantbruksaffärerna är viktigt för att stärka konkurrenskraften och lönsamheten på våra ägares gårdar.



och kompetenser har vi skapat en ännu starkare livsmedelsverksamhet inom spannmålsvärdekedjan i Östersjöområdet, och en god plattform för export till andra viktiga marknader.

Under 2016 fortsätter vi att expandera våra affärer, även på strategiska exportmarknader. Vi behåller starkt fokus på innovation i form av nya produkter och nya effektiva sätt att arbeta inom koncernen, genom tätare utbyte mellan verksamheterna i spannmålsvärdekedjan. Vi ska också erbjuda bättre möjligheter att tillvarata information genom ny teknologi för att stärka konkurrenskraften och lönsamheten på våra ägares gårdar.

### Ett Lantmännen i ständig utveckling

I slutet av 2015 genomfördes vår koncerngemensamma medarbetarundersökning som sker vartannat år. Svarefrekvensen var den högsta någonsin: 90 procent av alla våra medarbetare i 22 länder svarade på undersökningen, vilket ger oss ett gott underlag för att fortsätta utveckla våra arbetsplatser åt rätt håll.

Under året lanserades Lantmännens uppdaterade uppförandekod, en utveckling av den kod som lanserades 2008.

Konkreta initiativ för att minska Lantmännens klimatpåverkan pågår kontinuerligt i våra verksamheter, dels genom löpande energi- och resurseffektivisering, och dels genom nya hållbara och lönsamma affärer som export av klimatvänlig etanol till Tyskland. Lanseringen av Kungsörns nya ”Vänligare vete”, mjöl som produceras med upp till 20 procent mindre klimatpåverkan, är ett tydligt exempel på hur lantbrukare och vår livsmedelsindustri tillsammans kan göra stor skillnad.

Jag vill rikta ett tack till alla medarbetare, kunder, ägare, leverantörer och andra partners för ett gott samarbete under året. Det har varit ett historiskt gott år för Lantmännen, och vi bär med oss ett starkt momentum in i det nya året. Lantmännens fortsatta ambition är att vara en ledande aktör i spannmålsvärdekedjan från jord till bord i Östersjöområdet, för att därigenom bidra till ett livskraftigt svenskt lantbruk. Under det gångna året har vi tagit flera steg i den riktningen, och jag ser fram emot att fortsätta leda detta arbete.

Stockholm, februari 2016

Per Olof Nyman  
*Vd och koncernchef, Lantmännen*



# Vårt ansvar bygger förtroende

Genom att konsekvent förvalta, utveckla, kommunicera och bevisa vad vi står för, har varumärket Lantmännen bland det högsta förtroendet på den svenska marknaden, och vi når även goda resultat i Norden.

## Vi har ansvar, skyldigheter och möjligheter att tänka långsiktigt och hållbart

Enligt flera studier står ett företags värde i direkt samband med dess anseende och förtroende. Detta påvisas bland annat av World Economic Forum, som i en undersökning visar att förtroendet utgör mer än 25 procent av ett företags marknadsvärde. Men förtroende kräver konsekvent och långsiktigt arbete. Det kräver också ödmjukhet och investeringar samt övertygelse, uthållighet och koordinering.

Vi har kontinuerligt byggt förtroende kring ursprung, våra ägare, lantbrukaren och ansvar från jord till bord. Vår varumärkessymbol Grodden, som finns på många av våra produkter, är en garanti för allt vi står för. Den är en garanti som speglar våra ambitioner som ledande aktör genom hela spannmålsvärdekedjan. Exempelvis har Kungsörnens nya vetemjöl tagits fram med 20 procent lägre klimatpåverkan. Detta visar tydligt vad vi kan skapa genom samarbete *hela vägen från odling till konsument*.



Tydligt ursprung och spårbarhet är idag klara förväntningar och ofta ett krav när konsumenterna väljer bland olika varumärken. Denna utveckling sprider sig snabbt även till företagsmarknaderna där våra kunder inte bara vill ha en leverantör som alla andra utan en partner och ett varumärke som kan garantera det som deras kunder förväntar sig.

Vi är inget vanligt företag. Vi är ett kooperativ. Ett lantbrukskooperativ som ägs av lantbrukare som också är våra affärspartners, våra viktigaste kunder och ambassadörer. Samtidigt är vi en del av matkonsumentens vardag med välkända varumärken som exempelvis Kungsörnen, Axa, och Korvbrödsbagarn. Våra affärers gemensamma styrka ligger i att ständigt utveckla oss och det vi står för. Genom vårt förvärv av den finska bagerikoncernen Vaasan har vi ytterligare två starka varumärken i vår portfölj, FinnCrisp och Bonjour.

## Förtroendet för varumärket prisas

I konkurrens med de största och starkaste varumärkena har Lantmännen vunnit flera pris. Under året tilldelades vi Signumpriset och vi nådde en andraplats inom livsmedel och en tredjeplats totalt i Sverige i Sustainable Brand Index.

Vi placerade oss på en femteplats i svenska Anseendebarmetern och vi kom på fjärdeplats i Hållbarhetsbarometern.

Signumpriset är ett pris som delas ut till det nordiska företag som bäst förvaltar och värdar sitt varumärke. Det är en kvalitetsstämpel för vårt långsiktiga varumärkesarbete.



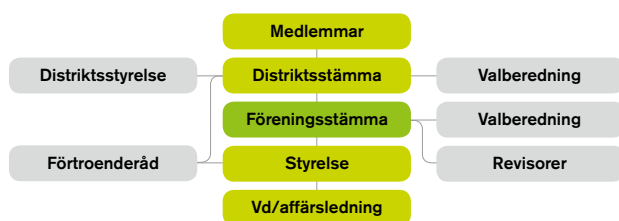
**Vårt förtroende och varumärke stärker bilden av Lantmännen som ett framtidsföretag med starka rötter och växande marknader.**

**Vi bygger vidare på generationers kunskap med en och samma strävan nu som då: det bästa från våra åkrar.**

# Bondeägt och ägarstyrt

Lantmännen är ett lantbrukskooperativt företag med basen i svenskt lantbruk som ägs av cirka 27 000 lantbrukare. Ett aktivt engagemang och medlemmarnas möjlighet till påverkan via distrikt, medlemsmöten, förtroenderåd, motioner och skrivelser är avgörande för att tillvarata styrkan och fördelarna med den kooperativa företagsformen.

Lantmännens ägarstyrning sker via distrikten, föreningsstämman, styrelsen och flera andra forum, bland annat förtroenderådet. För att utveckla distriktsstyrelserna pågår en process med att tydliggöra distriktens roll och uppdrag. I samband med 2015 års stämma antogs nya, moderniserade stadgar för Lantmännen och arbete pågår med att ta fram arbetsordningar för distriktsstyrelser och förtroenderåd anpassade till den nya medlemsorganisationen. I samband med olika medlemsmöten och flera förtroenderåd har tid ägnats åt dialog av Lantmännens långsiktiga inriktning – Strategi 2020.



## Distriktens 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 hösten har koncernstyrelsen genomfört en "road-show" ute i distrikten där man träffat styrelserna för att diskutera Lantmännens utveckling. Valberedningarna har under året haft en viktig roll för att säkerställa både kontinuitet och förnyelse i samband med den nya distriktsindelningen.

Vid Borgeby Fältdagar, Brunnbydagarna, Elmia och andra evenemang har förtroendevalda ledamöter deltagit tillsammans med Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin, vilket är ett konkret sätt att visa styrkan med hela Lantmännen.

## Förtroenderåd

Lantmännens förtroenderåd är ett stöd för styrelsen i dess förvaltning av föreningen och ska verka för en positiv utveckling av Lantmännen. Förtroenderådets höstmöte hölls med Scandagra Baltikum som värd med besök i Lettland och Litauen. Syftet var att öka kunskapen med målet att Lantmännen ska vara ledande aktör i spannmålsvärdekedjan i Östersjöregionen.

## Föreningsstämma

Lantmännens ordinarie föreningsstämma 2015 hölls den 5 maj i Stockholm. Stämman behandlade två motioner, *den ena* med önskemål om mer öppen redovisning av affärernas resultat och *den andra* med fokus på satsningar inom tillämpad forskning. Vid stämman delades Grodden-stipendiet ut till tio framstående lantbrukare med koppling till Lantmännen. I stipendiet ingick även ett seminarium om Lantmännen. Vid stämman fick Lantmännens koncernstyrelse två nya ledamöter, Gunilla Aschan från Linköping och Johan Mattsson från Skåne Tranås. Vid styrelsens konstituering omvaldes Bengt-Olov Gunnarson till ordförande och till ny vice ordförande valdes Per Lindahl.



**Distriktsstyrelsekonferens** hölls den 4-5 november med fokus på omvärldsbevakning, Strategi 2020 och Lantmännens internationella verksamheter. Under konferensen presenterades Vaasan och för att öka kunskapen om Lantmännen som ledande aktör i Östersjöområdet presenterades Scandagra Group, Scandagra Polska och HaGe Kiel. Dessutom hölls korta paneldiskussioner om de olika tvärgrupperna och deras uppdrag samt valberedningarnas viktiga roll i den nya medlemsorganisationen.

## Ny medlemsorganisation 2016

Från och med 2016 är medlemsorganisationen uppdelad i 19 distrikt med nya arbetsformer; ett närmare samarbete med Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin samt de nya tvärgrupperna. Vi har också ökat fokus på yngre lantbruksföretagare och gör utökade satsningar på utbildning av förtroendevalda.

# Ägarnytta sedan mer än 100 år

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 fusionen 2001 har Lantmännen delat ut 4 miljarder SEK till sina medlemmar. För 2015 föreslås en total utdelning på 432 MSEK. Lantmännens starka ekonomiska ställning och utvecklingen inom Lantmännen Lantbruk Sverige har lagt grunden för det höga förslaget till utdelning.**

## Ägarnytta

### *Var 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 komplettera den lantbruksnära affären med en industriverksamhet. Som ägare får man på så sätt del av en högre marginal och tillväxt längre fram i värdekedjan samt i den övriga industriverksamheten. Resultatet som skapas fördelas ut till medlemmarna enligt Lantmännens utdelningspolicy.

Återbäring och efterlikvid 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; livsmedel, energi, fastighet samt delar av maskinverksamheten.

### *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.

Som medlem sedan 2001 har man kunnat få del av 4 miljarder i utdelning från Lantmännen.

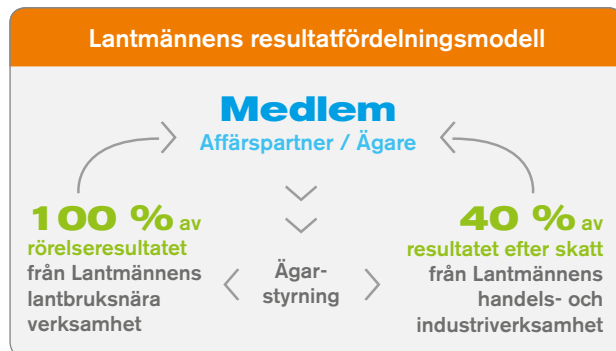
### *Hur fördelas resultatet?*

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

Styrelsen har beslutat att höja återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige med 0,5 procent, till 2,0 procent (1,5). Styrelsen har också beslutat att lämna 0,5 procent (0,5) i återbäring på medlemmarnas inköp från division Maskins svenska verksamhet. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 189 MSEK (135).



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



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

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om insatsutdelning med 9 procent (9), 193 MSEK (178) samt insatsemission med 50 MSEK (150). Insatsemissioner fördelas till 75 procent på inbetalda och emitterade insatser och till 25 procent på medlemmens insatsgrundande omsättning med Lantmännen. Sammantaget uppgår föreslagen insatsutdelning och insatsemission till 11 procent (17) av föreningens insatskapital. Total utdelning till ägarna förväntas därmed uppgå till 432 MSEK (463). Styrelsen föreslår även att stämman beslutar om utdelning på förlagsandelar med 6,5 procent (9), totalt 16 MSEK (5).

### Insatskapital – inbetalt och emitterat

Lantmännens medlemmar bidrar med kapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2015 uppgick insatskapitalet till 2 146 MSEK (1 977). Insatskapitalet fördelar sig med 986 MSEK (931) som inbetalda insatser och 1 160 MSEK (1 046) som emitterade insatser.

Medlemsinsatser MSEK	2015	2014	2013	2012
<b>Medlemsinsatser:</b>				
Inbetalda	986	931	829	753
Emitterade	1 160	1 046	1 074	1 016
<b>Totalt</b>	<b>2 146</b>	<b>1 977</b>	<b>1 903</b>	<b>1 769</b>

### Utdelning<sup>1</sup>

MSEK	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Återbäring, efterlikvid	189	135	129	120	110	95	1	122	83	64
Insatsutdelning <sup>2</sup>	193	178	171	88	78	68	63	57	50	56
Insatsemission <sup>2</sup>	50	150	-	80	152	177	100	110	151	99
<b>Totalt</b>	<b>432</b>	<b>463</b>	<b>300</b>	<b>288</b>	<b>340</b>	<b>340</b>	<b>164</b>	<b>289</b>	<b>284</b>	<b>219</b>
Insatsutdelning och insatsemission i % av insatskapital	11 %	17 %	9 %	9 %	15 %	18 %	13 %	14 %	20 %	13 %

<sup>1</sup> Redovisat belopp kan inkludera justering jämfört med tidigare års förslag.

<sup>2</sup> Enligt styrelsens förslag för 2015.

### Att äga Lantmännen

#### Värde av utdelningen

För att tydligt visa hur utdelningen påverkas av Lantmännens resultat och vilken finansiell utväxling man kan få på sina insatser och handeln med Lantmännen har det tagits fram en räknesnurra. Räknesnurran finns på [lantmannen.selutdelning](http://lantmannen.selutdelning)

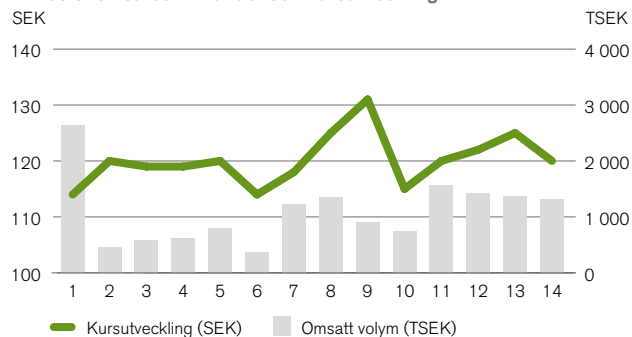
#### Handel med emissionsinsatser

Sedan 2009 kan medlemmar i Lantmännen köpa och sälja sina emissionsinsatser. Handeln, som bara kan ske mellan medlemmar, ger möjligheter till ett mer aktivt ägande. Emissionsinsatserna ger samma rätt till insatsutdelning och nya emissionsinsatser som de inbetalda insatserna. 2015 genomfördes 14 handelsomgångar. Totalt var omsättningen 19 MSEK (19). Transaktionspriset varierade mellan 114 och 131 procent av nominellt värde. Under året har ett arbete för att underlätta och förbättra handeln genomförts.

#### Emission av förlagsandelar

En nyemission av förlagsandelar till medlemmar och medarbetare i Sverige genomfördes i januari. Emissionen som uppgick till maximalt 250 MSEK övertecknades. Förlagsandelarna har en löptid på 5 år.

### Emissionsinsatser – handel och kursutveckling



# Mål och måluppföljning

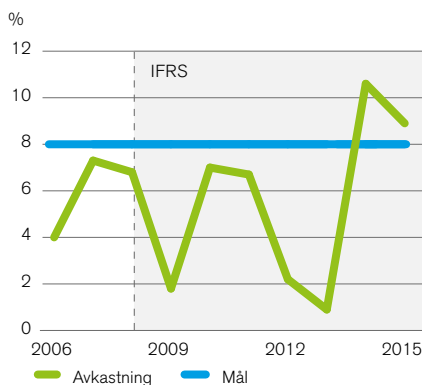
Lantmännen har en stark finansiell position som bland annat möjliggjort förvärvet av Vaasan. De långsiktiga målsättningarna för koncernen och affärerna omfattar även icke-finansiella områden och sätts genom att ta hänsyn till flera parametrar: makroekonomiska förutsättningar, historik och nuläge, prestation relativt jämförbara verksamheter och risknivå.

## Avkastning på eget kapital

Koncernens mål

# 8,0%

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



Utfall 2015

# 8,9%

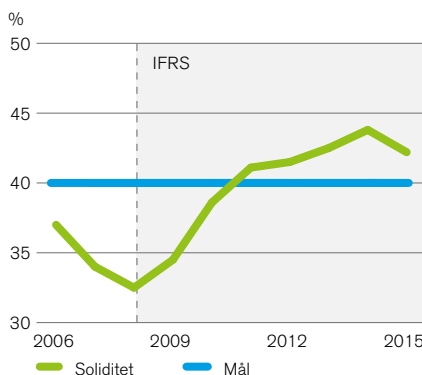
Avkastningen på eget kapital uppgick under 2015 till 8,9 procent (10,6). Den genomsnittliga avkastningen på eget kapital de senaste fem åren uppgick till 5,86 procent.

## Soliditet

Koncernens mål

# 40%

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



Utfall 2015

# 42,2%

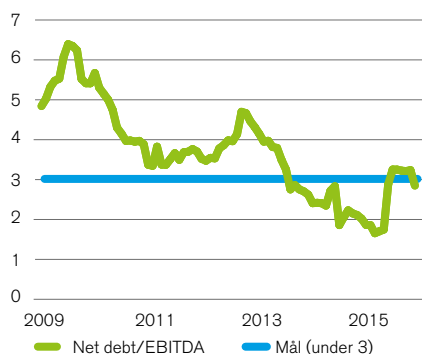
Soliditeten per den 31 december 2015 uppgick till 42,2 procent (43,8), minskningen är bland annat en effekt av Lantmännens förvärv av Vaasan. Soliditeten har förbättrats sedan 2008 från 32,5 till 42,2 procent.

## Net debt/EBITDA

Koncernens mål

# <3

Lantmännens ambition är att Net debt/EBITDA över tid ska vara under 3, detta för att säkerställa finansiell stabilitet. För förklaring se ordlista och definitioner [sid 155](#).



Utfall 2015

# 2,85

Nuvarande Net debt/EBITDA ligger på 2,85 trots förvärvet av Vaasan, vilket har möjliggjorts av ett starkt underliggande kassaflöde. Nyckeltalet har de tre senaste åren varit lägre än 3,0.

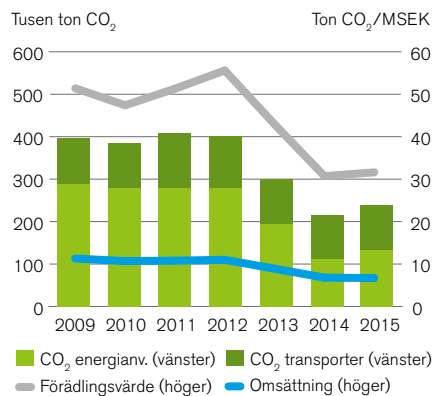


## Klimatmål

Koncernens mål

# -40%

Koncernens mål är att minska koldioxidutsläpp från egen verksamhet och transporter med 40 procent fram till 2020, med 2009 som basår. Flera års arbete med energieffektivisering och utfasning av eldningsolja bidrog till att målen uppnåddes 2014.



Utfall 2015

# -40%

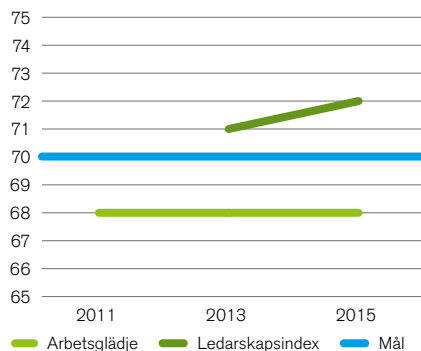
Då Lantmännen under 2015 genomfört stora strukturella förändringar med förvärv och avyttringar som ändrat förutsättningarna är målet fortfarande aktuellt att jobba mot. Vi behöver också fokusera mer på att minska koldioxidutsläpp från våra transporter.

## Medarbetarmål

Koncernens mål – Index

# 70

Våra medarbetares arbetsglädje och motivation samt ett bra ledarskap har stor betydelse för Lantmännens framgång. Målet för arbetsglädje och ledarskap är 70 (mätt med index).



Utfall 2015

# 68

 Arbetsglädje 

# 72

 Ledarskap

I den senaste medarbetarundersökningen från 2015, var resultatet för arbetsglädje 68, vilket är bra i en europeisk jämförelse med liknande företag. Det övergripande starka resultatet för ledarskapsindex 2015 var 72.

## Koncernens mål

# Nöjda kunder

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.



## Målsättning

Lantmännens målsättning är att bibehålla en stark position på samtliga marknader där Lantmännen är närvarande.



# Marknad och omvärldstrender

Intresset för kvalitets- och premiumvaror i dagligvaruhandeln är fortsatt stort, liksom efterfrågan på produkter med hög livsmedelssäkerhet och tydlig ursprungsmärkning. Svenska råvaror, hälsa, ursprung, hållbarhet och eko är fortsatt attraktivt bland konsumenter.

## Väl positionerade i Östersjöområdet

Lantmännen är väl positionerade på våra huvudmarknader i Östersjöområdet och Storbritannien. Det är här Lantmännen har sin största försäljning, men vi är även verksamma i bland annat Ryssland, Ungern, Belgien, Frankrike, Nederländerna, Spanien, USA, Sydafrika och Australien. Lantmännen finns representerade i hela värdekedjan genom både helägda och delägda bolag samt partnerskap. Lantmännens värdekedja bygger på åkermarkens resurser med fokus på spannmål och dess förädling från jord till bord.

## Global tillväxt, långsammare i Europa

Efter årets inledning, med ekonomisk nedgång i USA och krishantering kring den grekiska ekonomin inom eurozonen, har utvecklingen i USA och eurozonen vänt något uppåt. För till exempel Kina, Indien, Brasilien och Ryssland har utvecklingen varit svagare. Mot bakgrund av detta agerar världens centralbanker på vitt skilda sätt: medan de europeiska och japanska centralbankerna växlar upp sina penningpolitiska stimulanser.

Lantmännen deltar också aktivt i arbetet med fokus på export samt stärka produktiviteten och konkurrenskraften i svenskt lantbruk.

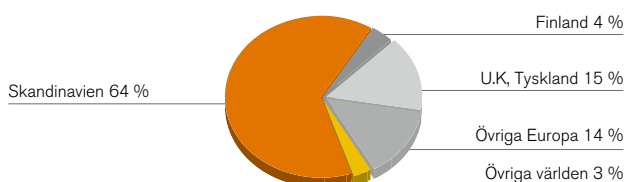
” Svenska råvaror, hälsa och ursprung är några trender som fortsätter växa.

## Säkerhetspolitisk instabilitet

Den oroliga situationen i mellanöstern har bidragit till att miljontals människor befinner sig på flykt, och det globala säkerhetspolitiska läget är mer instabilt än på länge. Detta har orsakat osäkerhet på många marknader, och skapat ett invecklat politiskt läge i många länder. Den fortsatta utvecklingen och följderna för rörligheten i Europa är svårbedömda.

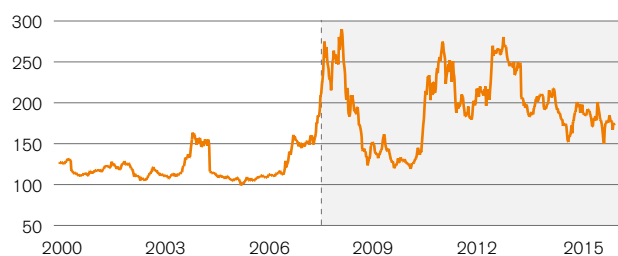
## Lantmännens marknader

% av koncernens omsättning



## Prisutveckling MATIF-vete

Euro/ton



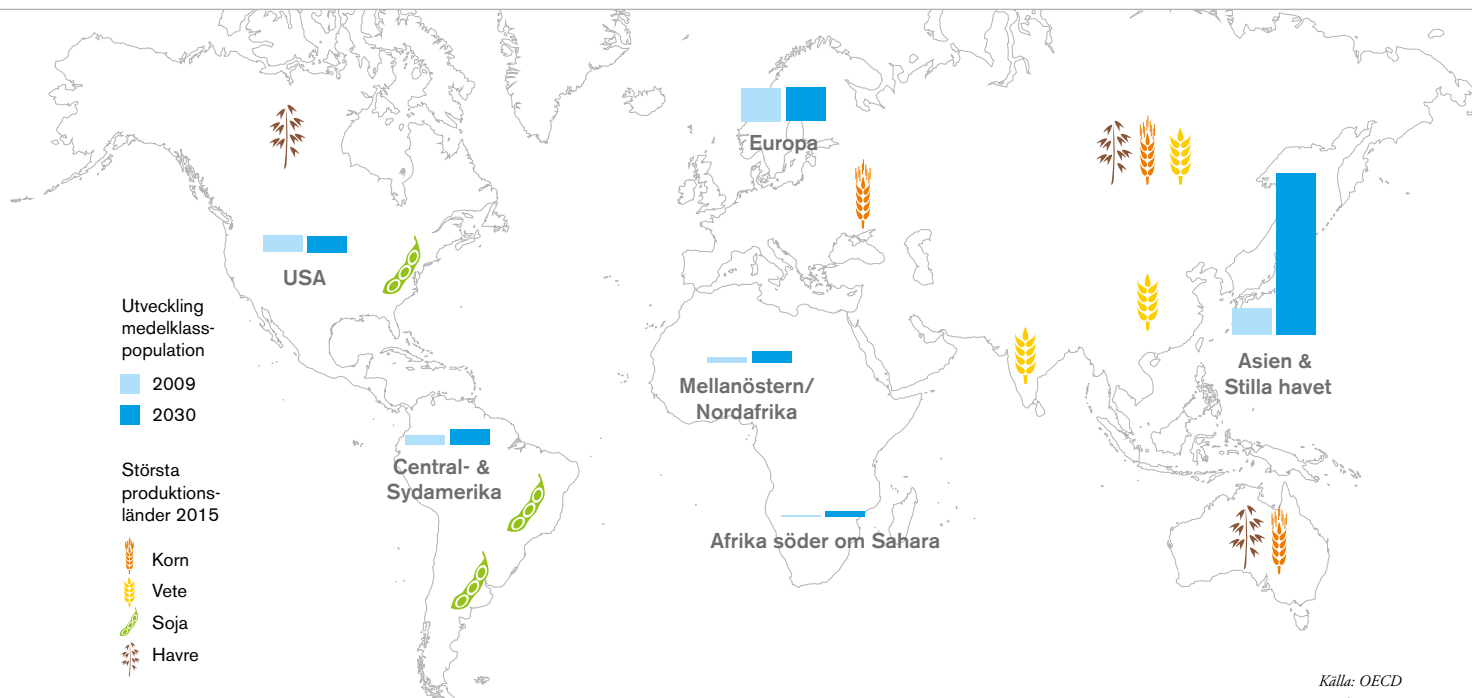
Källa: MATIF

Efterfrågan på spannmål ökar, men inte i samma takt som tidigare.

## Lantmännens huvudmarknader i Östersjöområdet och Storbritannien



## Världens spannmålsproduktion och medelklassstillväxt



### Marknadsutveckling

Livsmedelskonsumenter efterfrågar i allt större utsträckning produkter med hög livsmedelssäkerhet och pålitliga processer för ursprungsmärkning och kontroller. Svenska råvaror, ekologiskt och närodlat är några av de kategorier som fått ett uppsving. Ett ökat intresse märks för kvalitets- och premiumvaror i dagligvaruhandeln som helhet.

Enligt HUI Research fortsätter tillväxten i svensk dagligvaruhandel: prognosen för helåret 2015 pekar på en tillväxt omkring 4 procent. Prognosen för Norge pekar på 2,7 procents tillväxt, och i Danmark 1,8 procent. Finland uppvisar en negativ tillväxt på ungefär 1,9 procent för året. Allt fler konsumenter handlar mat på nätet: under 2015 har onlineförsäljningen ökat med cirka 40 procent, från en låg nivå.

Situationen är fortsatt svår för många svenska mjölkproducenter. Mjölkproduktionen har ökat i stora delar av EU, medan mjölkinkväningen i Sverige minskade marginellt under året. Obalansen på mejerimarknaden samt en mycket volatil prisutveckling gör den fortsatta utvecklingen svårbedömd.

Traktormarknaden i Sverige, Norge och Danmark har minskat under året. Den krympande marknaden har lett till strukturomvändningar i branschen, främst drivet av maskintillverkare som söker exklusivitet i återförsäljarled.

Marknaden för anläggningsmaskiner i Asien och Sydamerika har minskat vilket innebär att den relativt stabila europeiska marknaden åter är prioriterad för de flesta aktörer.

# 5

## megatrender påverkar Lantmännen

### 1 Växande medelklass i Asien

Asiens stora befolkning och växande ekonomi driver efterfrågan på jordbruksråvaror och klarar inte längre sin självförsörjning.

### 2 Svag tillväxt på Lantmännens huvudmarknader

Tillväxten på Lantmännens huvudmarknader är låg, men stabil, och präglas av stor priskonkurrens. Sett över en längre tidshorisont är Lantmännen exponerade mot regioner med en relativt låg tillväxt.

### 3 Konsumenter efterfrågar hälsa och låg miljöpåverkan

Konsumenttrender visar kraftigt ökat fokus på hälso- och miljöeffekter av det vi äter.

### 4 Kraftiga prisfluktuationer för råvaror

Spannmålsutbudet varierar och efterfrågan stiger. Priset sätts internationellt och råvarorna handlas lokalt.

### 5 Ökad digitalisering av lantbruket

Teknikutvecklingen förändrar förutsättningarna och leder till ett effektivare lantbruk.

## Strategi 2020

# Vår långsiktiga koncernstrategi

Med utgångspunkt i lantbruksföretaget ska Lantmännen utveckla lönsamma, hållbara affärer som skapar mervärden i hela spannmålsvärdekedjan. Stort fokus läggs på Lantmännens innovationsarbete för att kunna gå snabbare från forskning till affär.



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

Arbetet med implementeringen av vår långsiktiga målbild och Strategi 2020 fortsätter som planerat och ser effekterna av det förbättringsarbete som ligger till grund för strategin. Kostnadsnivån har sänkts, effektiviteten höjts och vi börjar se att de tillväxtskapande åtgärderna visar resultat. Förvärvet av Vaasan i Finland bekräftar vår strategiska inriktning och integrationen av Vaasan i Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake pågår framgångsrikt för att skapa lönsam tillväxt på internationell nivå.

I Strategi 2020 läggs fokus på att bidra till värdeskapande i det svenska lantbruket. En viktig del är att utveckla metoder för att utnyttja tillgänglig teknik och nya tjänster för att underlätta och effektivisera arbetet på den enskilda gården.

### Prioriterade tillväxtområden

#### Lantbruksnära affärer

Lantmännen ska vara en lönsam, ledande aktör inom lantbruksaffärer på vår hemmamarknad i Östersjöområdet och ha det bästa erbjudandet inom foder, utsäde och frö. Med en stark position inom maskiner och redskap ska Lantmännen också erbjuda service och reservdelar för det professionella lantbruket. I partnerskap med lantbruksföretagen erbjuder vi produkter och tjänster som stärker deras produktion och konkurrenskraft.

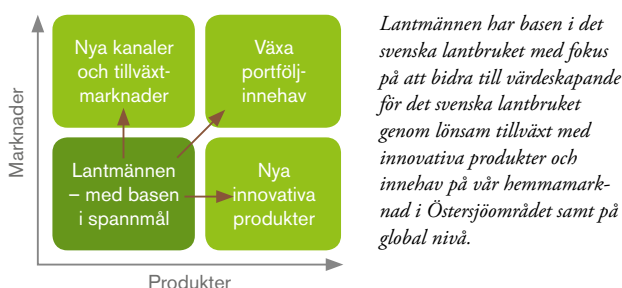
#### Skapa värde av spannmål

Lantmännen ska skapa värde genom marknadsledande affärer i spannmålsförädling och konsolidering inom nordisk kvarnindustri. Det ska ske genom hållbara biodrivmedel, ingredienser, stärkelseprodukter samt andra högförädlade spannmålsprodukter. Lantmännen ska vara en ledande internationell aktör inom fryst bröd genom effektiv produktion, organisk tillväxt och förvärv. Vi kartlägger värdekedjan för råg och rågprodukter, vilket genom förvärvet av Vaasan leder till en tydligare rågstrategi.

#### Våra portföljinnehav

Lantmännen ska skapa lönsam tillväxt med portföljinnehav som är associerade till spannmålsvärdekedjan och utveckla lönsamma partnerskap. Vårt portföljinnehav avser de affärsverksamheter

### Lantmännens lönsamma tillväxt



som är associerade med kärnverksamheterna i spannmålsvärdekedjan. Betydelsefulla exempel på portföljinnehav är Swecon som har sin grund i Lantmännens långa samarbete med Volvo som tog sin början inom lantbruksområdet samt Lantmännen Fastigheter som har utvecklats utifrån Lantmännens närvaro på många platser i Sverige. Portföljinnehaven styrs utifrån ett renodlat avkastningskrav. Att växa den internationella affären genom att öka handeln från Östersjöområdet till kunder runt om i Europa och världen är en tydlig ambition i Strategi 2020.

### Förvävsstrategi

Lantmännen arbetar aktivt med förvärv, avyttringar och delägarskap för att positionera koncernen starkare inom förädling av spannmål.

### Våra förvärv 2015

*Lantmännens bageriverksamhet förstärks genom förvärv av Vaasan*  
Förvärvet av Vaasan, som skedde den 1 juni, är den största affär Lantmännen har genomfört. Lantmännen och Vaasan passar utmärkt ihop: bolagen har liknande värderingar och arbetssätt med affärer som kompletterar varandra väl.

Med gemensam kunskap och erfarenhet inom spannmål och bageri skapar Lantmännen och Vaasan tillsammans en ännu starkare plattform för innovation, och kan utveckla nya produkter och affärer till fördel för våra kunder, konsumenter och ägare. Tillsammans blir bolagen ledande på den gemensamma hemmamarknaden runt Östersjön.

### *Fortsatt satsning på havre genom förvärv av CropTailor*

Lantmännen har förvärvat en majoritet av ägandet i CropTailor AB. Förvärvet innebär en förstärkning av Lantmännens växtförädling och är ett led i satsningen på havre. CropTailor är ett svenskt bioteknikföretag som utvecklat en teknik för att snabbt och med hög precision förädlar havre.

#### 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

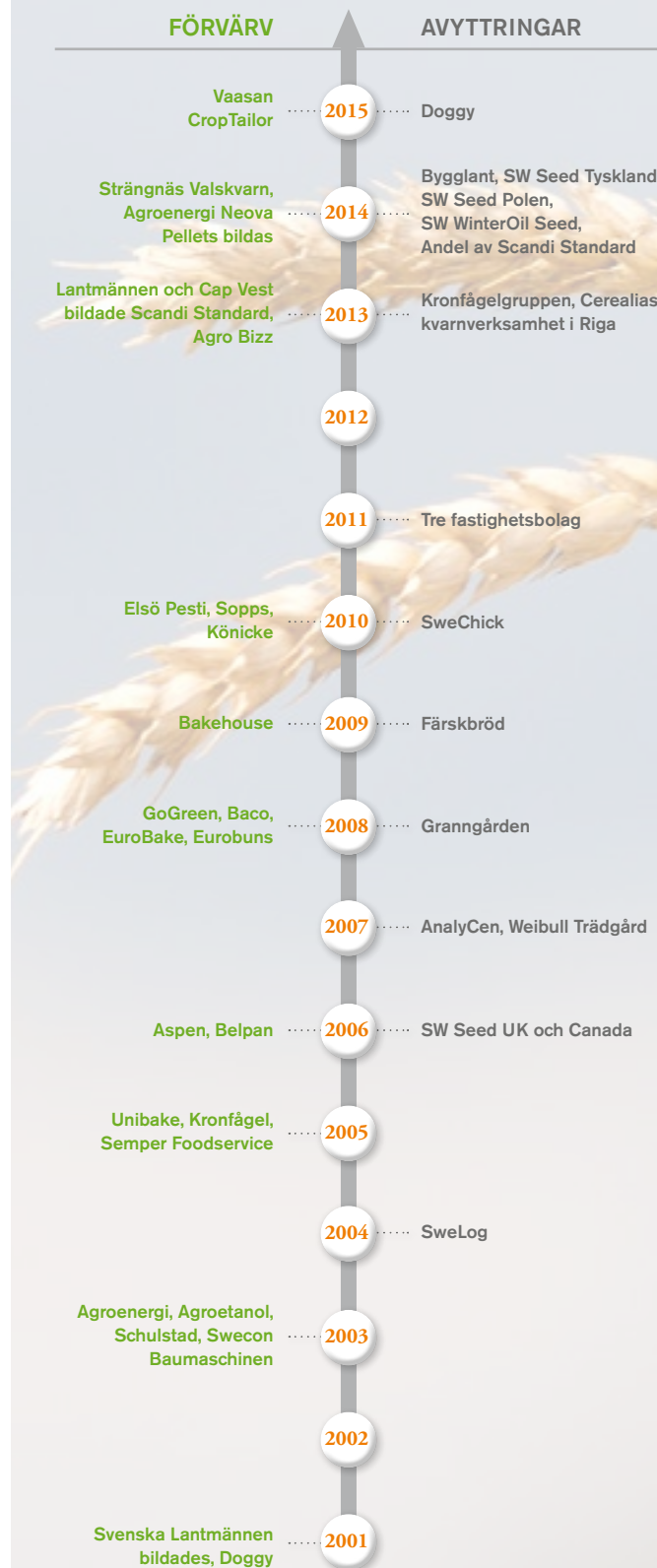
Vi är ett Lantbrukskooperativ som förädlar åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Genom vår samlade kunskap och våra verksamheter från jord till bord leder vi utvecklingen i spannmålsvärdekedjan. Vi agerar på en internationell marknad där Sverige utgör basen för våra verksamheter.

#### Vårt varumärkeslöfte

Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord.



## Lantmännens viktiga förvärv, avyttringar och delägarskap



# Vårt ansvar från jord till bord

Lantmännens ska 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 affärer som bidrar till en lönsam hållbar utveckling.

## Definition och styrning av vårt ansvar

Lantmännens ansvar från jord till bord omfattar ett brett spektra av frågor, från odlingen av våra råvaror och förädlingsverksamhet till försäljning och konsumtion av de produkter och tjänster vi erbjuder. Ansvaret definieras i Lantmännens uppförandekod. För de flesta områden finns tydlig styrning i form av systematiskt arbetssätt, mål och uppföljning på ledningsnivå, för några är arbetet fortfarande under utveckling.

## Fokus på det mest väsentliga

I vår årsredovisning fokuserar vi på de områden och frågor som vi bedömer vara de viktigaste för ett långsiktigt hållbart och lönsamt Lantmännen. Frågor 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 särskilt ansvar och möjlighet att driva på en hållbar utveckling. På [lantmannen.se/ansvar](http://lantmannen.se/ansvar) finns mer information om vårt arbete.

## Väsentlighetsanalys – våra viktigaste frågor

Översikten på nästa sida visar 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 riktlinjer för hållbarhetsredovisning, se [lantmannen.se/ansvar](http://lantmannen.se/ansvar)



**Lärkrutor är små osådda ytor i åkern som anläggs för att hjälpa sånglärkorna att hitta mat.**



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



## Avkastning och återinvestering för livskraftigt lantbruk (lantbrukskooperativt ägande)

Lantmännens mission är att skapa ett livskraftigt lantbruk. Den kooperativa ägarmodellen är central för ekonomisk stabilitet och uthållighet över tid. Resultatet från verksamheten går dels tillbaka till svenska lantbrukare, dels till återinvestering i verksamheten där forskning och utveckling är en viktig del. Se [👉](#) sid 13-15.

## Forskning & Innovation i spannmålets värdekedja

Lantmännens kunskap och verksamhet i alla led innebär en möjlighet att driva och bidra till utveckling i spannmålets värdekedja. Vi satsar på forskning som kan utveckla och förflytta hela spannmålssektorn. Lantmännens forskningsstiftelse investerar i forskning på områden som till exempel växtförädling och biologiskt växtskydd, användning av biprodukter och resurshushållning, hälsa och matvaror. Se [👉](#) sid 24-25 och [lantmannen.se](http://lantmannen.se)

## Produktkvalitet, säkerhet och spårbarhet

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 viktigt. Se [👉](#) sid 26 och [lantmannen.se/ansvar](http://lantmannen.se/ansvar)

## Miljöpåverkan från odling av våra råvaror

För Lantmännens viktigaste råvara spannmål handlar långsiktig hållbarhet 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 som arbetsvillkor och mänskliga rättigheter. Tillsammans med lantbrukare, kunder och leverantörer arbetar vi för mer hållbara odlingsformer och ställer höga krav vid inköp av råvaror. Vi utvecklar också nya koncept och produkter med lägre miljöpåverkan och efterfrågade mervärden. Se [👉](#) sid 24-27 och [lantmannen.se/ansvar](http://lantmannen.se/ansvar)

## Klimatpåverkan

En stor del av världens klimatpåverkande utsläpp kommer från livsmedelssektorn. Sett till hela livscykeln för Lantmännens produkter ligger en stor del av klimatpåverkan i odlingsledet. Vår egen förädlingsverksamhet orsakar också klimatpåverkande utsläpp, främst genom energianvändning och transporter. Vårt klimatmål är att minska dessa utsläpp med 40 procent fram till 2020, med 2009 som basår. Vi arbetar med bland annat energieffektivisering och utfasning av eldningsolja. Se [👉](#) sid 17 och [lantmannen.se/ansvar](http://lantmannen.se/ansvar)

## Andra viktiga frågor

Lantmännens ansvarstagande omfattar även många andra frågor av avgörande betydelse för en fungerande och långsiktigt framgångsrik verksamhet. Arbetsmiljö och säkerhet, ledarskap och medarbetarskap samt affärsetik är några exempel. Produktrelaterade frågor om ursprung, hälsoegenskaper och produktinformation är extra viktiga för vissa intressenter. Se [👉](#) [lantmannen.se/ansvar](http://lantmannen.se/ansvar)

# Hållbar affärsutveckling som ger lönsamma mervärden

Utvecklingen av hållbara spannmålskoncept är en viktig del i Lantmännens strategiska affärsutveckling. Vårt bidrag till en mer hållbar livsmedels- och energiförsörjning tar utgångspunkt i kunskapen om spannmålsförädling och vår närvaro hela vägen från jord till bord.

Efterfrågan på odlade råvaror ökar samtidigt som det blir alltmer fokus på utmaningarna för framtidens livsmedels- och energiförsörjning. Lantmännens kunskap och närhet till odlingen ger oss unika möjligheter att bidra till en mer hållbar produktion och samtidigt skapa lönsamma mervärden för hälsa och miljö.

## Med fokus på odlingsledet

En stor del av värdet i våra produkter skapas i odlingsledet och här finns en betydande del av den totala miljöpåverkan. Utmaningarna handlar om markanvändning, biologisk mångfald, klimatpåverkan och användning av växtnäring och växtskydd. Lantmännen medverkar till mer hållbara odlingsformer genom rådgivningstjänster till lantbrukare och vidareutveckling av teknik och metoder. Vi arbetar med sortförädling och kemikaliefri utsädesbehandling. Tillsammans med lantbrukare och kunder tar vi fram nya spannmålskoncept med specificerade mervärden, exempelvis avseende klimatprestanda och spårbarhet.

## Vänligare vete – 20 procent lägre klimatpåverkan

Sedan oktober är allt vetemjöl från Kungsörnen "Vänligare vete" framtaget med Lantmännens nya odlingskoncept *Klimat & Natur*. Vänligare vete är ett resultat av samarbete mellan Lantmännens ägare, svenska lantbrukare, dialog med våra kunder samt ett omfattande forsknings- och utvecklingsarbete. Totalt har 70 000 ton Vänligare vete tagits fram vilket har minskat koldioxidutsläppen med 6 000 ton.

Odlingskonceptet *Klimat & Natur* omfattar 39 kriterier som lantbrukaren ska uppfylla i hela kedjan från sådd till skörd och transport, med fokus på att minska klimatpåverkan och främja biologisk mångfald. Resultatet är cirka 20 procent lägre klimatpåverkan jämfört med genomsnittlig svensk veteproduktion. Lantbrukarna som odlar vetet får mer betalt för de mervärden de levererar genom odlingsmetoden.





” Nu kan konsumenten agera för klimatet genom att välja vetemjöl från Kungsörnen med 20 procent lägre klimatpåverkan.

### Nytt effektivt nötfoder

Lantmännen Lantbruk lanserade i september ett nytt Nötforssortiment för mjölkkor. Genom bättre näringsförsörjning, lägre proteinhalt och högre fodereffektivitet ska nya Nötfor bidra till en lönsammare svensk mjölkproduktion. Den sänkta proteinhalten i fodret ger också mindre kväveutsläpp och därmed mindre kvävebelastning på gården. Det nya fodret har utvecklats och testats på försöksgårdar under fyra års tid.

### Agroetanol – 95 procent lägre klimatpåverkan

Oljeberoendet i transportsektorn är en av de stora utmaningarna för att kunna lösa klimatfrågan. Lantmännen Agroetanol är Nordens enda storskaliga tillverkare av drivmedelsetanol från spannmål.

### Vår etanol från spannmål har drygt 95 procent lägre klimatavtryck jämfört med bensin från fossil olja.

Den höga miljöprestandan uppnås genom att processenergin i tillverkningen är bibränslebaserad och att nästan hela råvaran kan utnyttjas, vilket ger bra energiutbyte. Agroetanolen är certifierad enligt EUs hållbarhetskriterier för biodrivmedel.

Under 2015 har Lantmännen Agroetanol fått en ny marknad i Tyskland där mervärdet i drivmedlets miljöprestanda premieras. Agroetanolen används för inblandning upp till 10 procent i bensin enligt EUs senaste standard. Exporten till Tyskland utgjorde mer än hälften av Agroetanols produktion 2015 motsvarande över en halv miljard svenska kronor.

### ThermoSeed

Under 2015 har Lantmännen installerat en helt ny ThermoSeed-anläggning i vårt utsädesrenseri i Eslöv. Tekniken innebär att man ersätter kemiska betningsmedel med varm fuktig luft. Sedan tidigare finns motsvarande teknik installerad i Lantmännens utsädesrenseri i Skara.

### Viktig aktör på ekomarknaden

Lantmännen satsar på att successivt bredda och öka det ekologiska livsmedelssortimentet. Ett exempel från året är nylanseringen av Kungsörnens ekologiska mjölsortiment med ursprung från svenska gårdar i Mälardalen. Vi är också en viktig aktör inom ekologisk produktion genom att vi förser lantbrukarna med ekologiska insatsvaror såsom utsäde och gödselmedel.

### Fortsatt satsning på havre med unika hälsoegenskaper

Havre har fler unika hälsoegenskaper och är en viktig gröda för att möta efterfrågan på mer hälsosamma produkter. Lantmännen satsar fortsatt på förädling av nya havresorter, under 2015 förvärvades en större aktiepost i havreforskningsbolaget Crop Tailor. Förutom god avkastning prioriteras exempelvis näringsmässig sammansättning och sjukdomsresistens.

### Satsning på forskning och utveckling i spannmålsvärdekedjan

Varje år investerar vi stora belopp för att främja ny kunskap inom framförallt spannmålets värdekedja; från växtförädling och odling till vidareförädling, produktutveckling och konsumtion. Kemikaliefri behandling av utsäde, kväveeffektivisering i lantbruket med sensormätningar samt livsmedel med specifika hälso- och medicinska egenskaper är exempel på framgångsrika innovationer. Genom Lantmännens forskningsstiftelse har vi 2015 fördelat 15 MSEK på 20 olika forskningsprojekt.

Prioriterade forskningsområden är att öka skördarna, förbättra spannmålets kvalitet, minimera negativ miljöpåverkan och öka den biologiska mångfalden. I år har vi bland annat satsat på forskningsprojekt kring problematiken med fusariumsvampar och har beviljat tre olika projekt som tillsammans med andra finansierare har en total budget på 17 MSEK.

# Produktkvalitet från jord till bord

Kvalitet, säkerhet och spårbarhet för våra livsmedel är en viktig del av Lantmännens löfte om ansvar från jord till bord. Produktionskedjan är ofta komplex med många led och avväganden. Med pannkakans väg visar vi ett konkret exempel på hur arbetet bedrivs i en kedja som är relativt rak och enkel.

## Pannkakans väg

Längs vägen från odling av råvaror till tallriken finns många kontrollpunkter för att minimera risker och säkerställa vår goda kvalitet.



### Vete från våra ägares gårdar

Vi prioriterar råvaror från våra ägares gårdar. Lantmännen har tre spannmålskoncept som ställer olika krav på produktionen av råvaran; Standard, Premium och Eko.

Våra leverantörer ska följa kvalitetsvillkoren, ha en ifylld leveransförsäkran och ska leva upp till vår leverantörsuppförandekod.

### Spannmåls-mottagning

Alla leveranser provtas och analyseras med godkända och ackrediterade metoder.

Vattenhalt, proteinhalt, falltal, lukt och utseende med mera kontrolleras. Om så krävs görs tilläggsanalyser på förekomst av exempelvis främmande sädeslag, tungmetaller eller DON (Deoxynivalenol).

### Vetemjöl från Malmökvärnen

Vetet som kommer in till kvarnarna kontrolleras noga och analyseras både före och efter malning.

Gränsvärden för de kvalitetsegenskaper som analyseras anges i råvaruspecifikationen.

### Pannkaks-fabriken i Laholm

Utöver mjöl ingår ägg, mjölk och rapsolja med svenskt ursprung\*. Äggen kontrolleras genom dokumentgranskning och stickprov. Fabriken är certifierad för livsmedelssäkerhet (BRC) och KRAV-certifierad för ekologisk produktion. Våra medarbetare är en viktig del i arbetet med stickprover och interna kontrollsystem.

### 600 000 pannkakor per dag

Våra pannkakor når konsument via dagligvaruhandeln, skolkök och restauranger.

Vi för tät dialog med kunderna. Antalet reklamationer och återkallelser är få, de som förekommer beror främst på avvikelser i konsistens eller utseende. Alla reklamationer registreras och utvärderas.

## ” Goda pannkakor görs på bra råvaror och kontrollerad styrning i produktionen.

\* Gäller alla Kungsörnens pannkakor. I pannkakor som säljs under andra varumärken än Lantmännens egna kan äggen ha finskt eller norskt ursprung. Laktosfria plättar görs med mjölkpulver av finskt ursprung.

### Fortsatt utveckling av kvalitetsarbetet

Lantmännen har ett välutvecklat arbete med kvalitet och livsmedelssäkerhet. Förväntningarna ökar avseende kvalitativa värden, och såväl omvärlden som våra egna verksamheter och produkter utvecklas ständigt. En av utmaningarna är att hantera så kallade okända risker, exempelvis livsmedelsbedrägerier och att säkerställa äkthet vid inköp av råvaror. 2015 påbörjades ett arbete för att ytterligare förbättra kvalitetssäkringen för våra produkter. Målet är tydligare och bättre gemensamma processer för att proaktivt identifiera, hantera och följa upp riskerna.

### Lantmännens leverantörsuppförandekod

Lantmännens leverantörsuppförandekod gäller för alla leverantörer och anger tydliga förväntningar vad gäller miljö, socialt ansvar och affäretik. Koden ingår i alla leverantörsavtal. Samtliga leverantörer med inköpsvolym över 1 MSEK/år ska också fylla i en självutvärdering och godkännas utifrån denna. 2015 kom 80 procent (76) av Lantmännens inköpsvolym från godkända leverantörer.

# Riskhantering

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. En risk kan vara felaktig hantering, händelser eller beslut utanför Lantmännens kontroll. Att identifiera och hantera risker är en integrerad del av såväl den strategiska planeringen som kontroll och styrning av verksamheten.

## Efterlevnad och uppföljning – compliance

Lantmännen har beslutat att stärka efterlevnaden och uppföljningen av Lantmännens regelverk för antikorrupktion och konkurrensrätt genom att anta ett Business Ethics Compliance-program. Compliance-programmet innebär bland annat att regelbundna riskanalyser ska göras, och att kommunikation, kontroll och utbildning ska genomföras inom ett antal områden som rör antikorrupktion och konkurrensrätt.



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

## Förstärkt organisation

För att bättre stödja spannmålsaffären och stärka koncernens kontroll och fokus på råvarurisker har Lantmännen inrättat en ny central avdelning, Group Risk Management. Den nya avdelningen fokuserar på råvarurisker, i form av till exempel spannmål, foderråvaror, el och gas, samt försäkringar med tillhörande riskförebyggande arbete.

## Styrning och hantering

Strategiska risker hanteras främst i samband med det årliga strategiarbetet med koncernstyrelsen som yttersta beslutsinstans. Den operativa riskhanteringen utgår från en proaktiv riskhanteringsprocess, ett antal centrala riskpolicier och vår

uppförandekod. Finans- och riskpolicier 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.

## Systematiskt arbetsmiljö- och säkerhetsarbete

Lantmännen arbetar kontinuerligt med att identifiera, analysera och åtgärda risker, både på koncernnivå och på lokal nivå. Samtliga strategiskt viktiga anläggningar besiktigas regelbundet med utgångspunkt från Lantmännens policier 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.

Ständiga förbättringar av arbetsmiljö- och säkerhetsutbildningar på anläggningarna, samt skadeförebyggande besiktningar, har gjort att säkerhetsnivån och medarbetarnas säkerhetsbeteende avsevärt förbättrats. Detta har lett till lägre risk för såväl personskador som produktionsstörningar och antalet arbetsplatsolyckor per år har minskat med 12 procent sedan 2014. Förutom den förbättring detta innebär för medarbetarna så ser också försäkringsbolagen positivt på Lantmännens systematiska säkerhetsarbete, både vid skaderegleringar och i prissförhandlingar.

## Lantmännens uppförandekod

Lantmännens uppförandekod ger riktlinjer för socialt och miljömässigt ansvarstagande inom de olika sakområden som är relevanta för Lantmännens verksamhet, med utgångspunkt i Global Compacts tio principer om mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och korrupktion. Implementering av uppförandekoden i hela verksamheten är en central del av riskhanteringen för dessa frågor.

Efterlevnad av uppförandekoden följs upp årligen i koncernledningen. De ansvariga i koncernledningen ingår i ett CSR-råd med övergripande ansvar för implementering och uppföljning av arbetet samt beslut i policyfrågor.

# Våra medarbetare

Lantmännen arbetar långsiktigt med att utveckla ledare och medarbetare, att öka mångfald och jämställdhet – och att skapa säkrare och bättre arbetsplatser. Lantmännen är en attraktiv arbetsgivare där alla medarbetare bidrar till att nå verksamhetens mål.

## Attrahera och utveckla kompetens och ledarskap

Under 2015 utsågs Lantmännen för andra året i rad till "Sveriges mest talangfulla företag", en utmärkelse som delas ut till det företag som lyckats bäst med att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla talanger.

Att behålla och vidareutveckla kompetensen och ledarskapet inom Lantmännen och attrahera nya medarbetare är en förutsättning för att vi ska nå våra mål. Att vara en attraktiv arbetsgivare med en kvalitativ rekryteringsprocess, interna utvecklingsprogram och stor intern rörlighet är centralt för att ha tillgång till rätt kompetens.

## Att Lantmännen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare bekräftas också av externa rankinglistor.

Lantmännen arbetar aktivt med interna kompetens- och ledarutvecklingsprogram, som till exempel programmen Ledarträning, Förändringsledning och Projektledning, som drivs kontinuerligt med deltagare från alla divisioner och länder. Två andra viktiga internationella ledarutvecklingsprogram är GROW och GAP, ettåriga program för medarbetare med en stor potential att kunna utvecklas vidare som ledare inom Lantmännen.

## Engagerade medarbetare

Alla medarbetare inom Lantmännen ska genomföra medarbetarsamtal med sin närmaste chef. Samtalet fokuserar på individuella prestationer i relation till Lantmännens uppsatta mål

och dessutom ingår en utvärdering av attityd till, och agerande i enlighet med Lantmännens värderingar som är *öppenhet, helhetssyn och handlingskraft*. Medarbetarsamtalen ska även resultera i att varje medarbetare har en individuell plan för kompetensutveckling.

Vartannat år genomförs en undersökning bland samtliga Lantmännens medarbetare, som uppföljning på hur medarbetarskap och ledarskap i företaget fungerar. I den senaste undersökningen, som genomfördes under 2015, var Lantmännens resultat för arbetsglädje 68 och resultatet för ledarskapsindex 72. Båda resultaten är starka i jämförelse med andra liknande europeiska företag. Nästa undersökning genomförs under 2017.

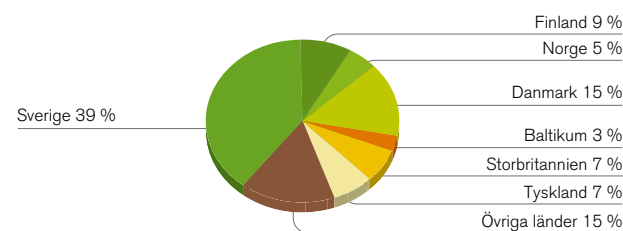
## Arbete för mångfald och intern rörlighet

Lantmännen arbetar långsiktigt med ett antal initiativ för att öka jämställdheten mellan män och kvinnor, och för att stärka den internationella erfarenheten i våra ledningsgrupper ytterligare. Under 2015 har arbete med att sätta konkreta, affärsspecifika mål för jämställdhet och mångfald fortsatt.

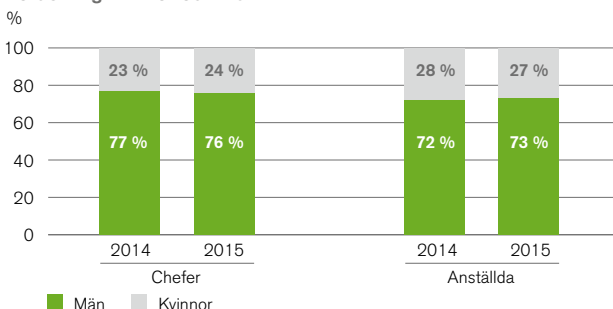
Under 2015 tillsattes 37 procent av alla chefsrekryteringar med interna kandidater. Lantmännens ambition är att öka den interna rörligheten för både chefer och medarbetare och målsättningen för 2016 är att varannan chef ska internrekryteras. Ökat fokus kommer därför att läggas på medarbetares långsiktiga utvecklingsplaner.

Arbetet med att stärka Lantmännens arbetsgivarvarumärke (Employer Branding) gentemot studenter och unga akademiker har fortsatt. Sedan flera år har Lantmännen ett attraktivt trainee-program och samarbeten med Sveriges två största talangnätverk.

Geografisk fördelning



Fördelning kvinnor och män



## Vi arbetar aktivt med att attrahera rätt kompetens och att utveckla våra medarbetare och ledare. ”



### Säker arbetsmiljö och proaktivt hälsoarbete

Många av Lantmännens medarbetare arbetar i produktionsmiljö där arbetsmiljörelaterade risker finns. Vi arbetar systematiskt för att löpande identifiera och åtgärda risker genom att regelbunden uppföljning av arbetsmiljöarbetet sker i samtliga verksamheter, med årlig rapportering till koncernledningen. Uppföljning görs också genom cirka 50 skadeförebyggande besiktningar per år på plats på Lantmännens produktionsanläggningar.

För att underlätta rapportering av olyckor, risker och tillbud, samt möjliggöra en mer konsekvent uppföljning av dessa, pågår sedan 2015 implementering av ett webbaserat systemstöd i samtliga verksamhetsländer.

Lantmännen ser proaktivt hälsoarbete och friskvård som viktiga förutsättningar för hållbara prestationer.

Våra medarbetare, olyckor och tillbud	2015	2014
Antal dödsfall på grund av olycka i arbetet	0	0
Antal olycksfall <sup>1</sup>	202	228
Olycksfallsfrekvens <sup>2</sup>	15,2	16,8
Antal inrapporterade tillbud <sup>3</sup>	1 686	2 900
Antal tillbud per olycksfall (med frånvaro)	8,3	12,7

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

<sup>2</sup> Olycksfallsfrekvensen definieras som antal olyckor per miljoner faktiska arbetstimmar.

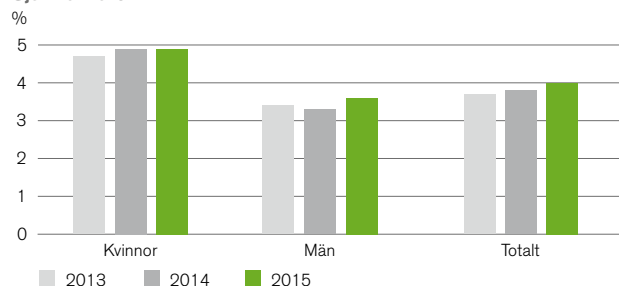
<sup>3</sup> Tillbud definieras som önskad händelse som hade kunnat leda till ohälsa eller olycksfall.

### Uppdaterad uppförandekod

Under 2015 antog koncernstyrelsen en uppdaterad version av Lantmännens uppförandekod, som gäller alla medarbetare och ger vägledning för socialt, etiskt och miljömässigt ansvarstagande i beslut och daglig verksamhet. I samband med att uppförandekoden uppdaterades lanserades även en ny e-utbildning som är obligatorisk för alla anställda att gå igenom.

För att alla medarbetare tryggt och enkelt ska kunna uppmärksamma oegentligheter och rapportera farhågor om att något inte sker i enlighet med Lantmännens uppförandekod, riktlinjer eller policyer finns sedan länge en etablerad rutin för whistleblowing. Sedan januari 2015 kan medarbetare i alla Lantmännens verksamheter anonymt rapportera sina iakttagelser och farhågor i ett webbaserat system.

### Sjukfrånvaro\*



\* Exklusive Vaasan

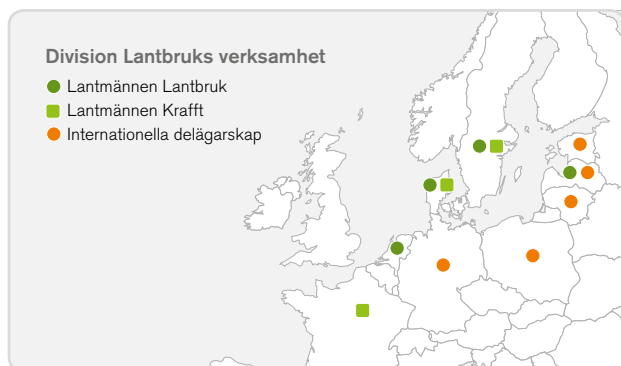


## Division Lantbruk

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Divisionen har sin bas i Sverige men är också verksam på den internationella marknaden. Till divisionen hör Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Kraft, Lantmännen Agro och SW Seed. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i de delägda bolagen HaGe Kiel, Scandagra Group och Scandagra Polska. Division Lantbruk står för 29 procent av Lantmännens omsättning.







## Verksamheten

Division Lantbruk har sin bas i Sverige men genom internationella delägarskap har man också en stark position på lantbruksmarknaden i Östersjöområdet. Genom internationella samarbeten inom såväl växtförädling som foderutveckling nyttjas ny kompetens och forskning som sedan omsätts i produkter anpassade till det svenska lantbrukets förutsättningar.

*Lantmännen Lantbruk* erbjuder ett brett produktsortiment för animalieproduktion och växtodling för ett konkurrenskraftigt lantbruk. Foder säljs bland annat under varumärkena Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect. Utsäde och frö säljs under varumärket SW. Verksamheten omfattar även växtförädling med de bästa sorterna anpassade till svenska förhållanden. Lantmännen Lantbruk är en stor aktör på spannmålsmarknaden och köper in spannmål, oljeväxter och trindsäd (ärtor, bönor) från lantbrukare och spannmålshandlare i Östersjöområdet som säljs vidare till industrikunder och lantbrukare. Sedan våren 2015 hanterar Division Lantbruk även inköp av spannmål till Lantmännens industribolag.

*Lantmännen Krafft* är marknadsledande inom hästfoder i Sverige och har försäljning i ytterligare cirka tio länder.

*Lantmännen Agro* bedriver handel med spannmål och växtodlingsförmödenheter i Danmark.

## Internationella delägarskap

Division Lantbruk ansvarar för Lantmännens delägarskap i den tyska koncernen Hage Kiel, Scandagra Group i Baltikum samt Scandagra Polska. Genom intresseinnehaven har divisionen del av spannmålshandel och handel med insatsvaror i Östersjöregionen. Att uppnå lönsam tillväxt i den internationella affären är en tydlig ambition och en viktig del i Lantmännens Strategi 2020, och norra Europa utgör en tillväxtmarknad.

## Omvärld och marknad

Året har präglats av en turbulent råvarumarknad med både kraftiga prisökningar och prisfall. Under 2015 skördades, för tredje året i rad, stora volymer spannmål i världen där årets skörd var den näst största någonsin. I kombination med en något lägre konsumtionsökning än de senaste fem åren ökade återigen utgående lager av spannmål och oljeväxter i världen, vilket resulterade i sjunkande priser. Låga priser på andra råvaror, framförallt

råolja, bidrog till att spannmålspriserna pressades ytterligare. Den kraftigt starkare US dollarn mot euron har dock begränsat prisfallet under 2015. Efterfrågan i världen ökade under 2015 med cirka 1,4 procent enligt USDAs prognos, vilket är mindre än senaste femårsnittet på 2,1 procent. Europa har skördat stora volymer av vete och korn, medan skörden av majs blev mindre än föregående år. Den svenska skörden av spannmål, oljeväxter och trindsäd blir, enligt Jordbruksverkets prognos, 6,6 miljoner ton. I Baltikum skördades över 10 miljoner ton jämfört med 7,5 miljoner ton 2014 och 5,4 miljoner ton för fem år sedan.

Lantmännen har en unik möjlighet att utveckla koncept som höjer värdet i värdekedjan och under året har odlingen av konceptet *Klimat & Natur* ökat som ett resultat av Lantmännens Cerealias lansering av *Ett vänligare vete*.

Efterfrågan på ekologiska livsmedel fortsatte att öka under 2015. Ekologisk produktion är en viktig affärsmöjlighet för svenskt lantbruk och Lantmännen fortsätter därför att utveckla produkter, odlings- och foderkoncept för ekologisk produktion.

Prisfallet på mjölk fortsatte under 2015. Mjölkproduktion är i många avseenden motorn i svenskt lantbruk varför rådande svårigheter inom branschen är allvarliga.

## Inför 2016

Världens växande befolkning och Kinas ökande medelklass förväntas fortsatt driva efterfrågan på jordbruksråvaror. Det skapar nya möjligheter att förstärka utvecklingen av divisionens affärer. Under 2016 kommer vi ha stort fokus på att utveckla den internationella affären där intresseinnehaven kring Östersjön har en central roll. I den svenska lantbruksaffären är en kundnära affärsutveckling med lantbruksföretaget i centrum avgörande.

## Division Lantbruks varumärken



Division Lantbruk Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK <sup>1</sup>	10 907	10 337
Rörelseresultat, MSEK	192	6
Rörelsemarginal, %	1,8	0,1
Avkastning på operativt kapital, %	4,6	0,1
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	91	126
Medelantal anställda	818	962
varav kvinnor, %	29	31
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	33	44
Koldioxidutsläpp, tusen ton	63	58
Total sjukfrånvaro, %	3,1	2,8

<sup>1</sup> Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2015	2014
Rörelseresultat, MSEK	237	56
Rörelsemarginal, %	2,2	0,5
Avkastning på operativt kapital, %	5,7	1,4

## Division Lantbruk

# Lantmännen Lantbruk

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

### Verksamheten 2015

Division Lantbruks resultat har kraftigt förbättrats från föregående år. Största resultatförbättringen återfinns i den svenska verksamheten. Bakom förbättringen ligger stora kostnadsbesparingar men också ett omfattande arbete för att stärka våra affärer och försäljning.

I linje med Lantmännens Strategi 2020, att höja värdet i spannmålets värdekedja, bildades spannmålsenheten i april 2015 med bas i Malmö. Genom spannmålsenheten samlas Lantmännens spannmålshandel och därmed kan spannmålsvaruflödet och riskhanteringen mellan de olika bolagen och verksamheterna samordnas.

Under hösten 2015 lanserade Lantmännen Lantbruk ett nytt fodersortiment för mjölkkor. Fokus har legat på fodereffektivitet med högt utnyttjande av aminosyror som har positiv inverkan på både produktion och lönsamhet. Det nya sortimentet är ett resultat av flera års utvecklingsarbete och genom denna satsning på innovation bidrar Lantmännen Lantbruk till att stärka det svenska lantbrukets konkurrenskraft.

Under året har arbetet för att stärka verksamhetens konkurrenskraft fortsatt. Ett led i detta arbete var avvecklingen av utsädesrenseriet i Uppsala. Verksamheten koncentreras därmed till befintliga renserier i Skara, Skänninge, Eslöv och Klintehamn.



## Lantmännen utvecklar och erbjuder ett heltäckande fodersortiment för animalieproduktion. ”

Kampanjen Rosa Balar väckte stor uppmärksamhet under våren och sommaren. Kampanjen resulterade i att 300 000 SEK samlades in till förmån för bröstcancerforskningen. Totalt skrevs ett sjuttiofem artiklar om kampanjen och nyheten fick stor spridning i media.

### Spannmål

Lantmännen Lantbruk köper och säljer spannmål, oljeväxter och trindsäd. Under 2015 var volymen 2,7 miljoner ton. Utöver detta köper Lantmännen Lantbruk 175 tusen ton utsädesråvara. Cirka 75 procent av spannmålen och oljeväxterna används på svensk marknad till i huvudsak foder-, kvarn-, bränneri-, etanol- och mälteriverksamhet. Exportmarknaden är betydelsefull för spannmålsaffären och export går i huvudsak till Europa, Nordafrika och Nordamerika.

Årets stora svenska skörd av spannmål, oljeväxter och trindsäd, som enligt Jordbruksverkets prognos uppgick till cirka 6,6 miljoner ton, grundlades hösten 2014 med en rekordstor höst-sådd areal av spannmål. God övervintring och en sval, regnig vår och sommar resulterade i högre avkastningsnivåer än normalt. Den höga avkastningen innebar bland annat låga proteinhalter i malkorn och höstvete. Cirka hälften av malkornet och en fjärdedel av kvarnvetet nedklassades till foder.

Under skörd mottog Lantmännen cirka 1,9 miljoner ton spannmål, oljeväxter och trindsäd. Skörden var intensiv och under en 30-dagarsperiod mottogs 1,4 miljoner ton, vilket kan jämföras med 0,9 miljoner ton motsvarande period 2014. Det koncentrerade skördarbetet resulterade i stort tryck på spannmålsanläggningar och transporter. För att kunna hantera skördemottagningen har stora volymer sålts och lastats ut under skörd.

Lantmännen har under året utvecklat sin export- och tradingverksamhet och hanterar idag ett större nätverk av kunder och större tradingvolymer. Årets stora skörd kommer att bidra till en betydande export av svensk spannmål, cirka 1,7 miljoner ton.

Produktionen av vete inom konceptet *Klimat & Natur* ökade under 2015 och intresset för konceptet har varit stort, särskilt i samband med lanseringen av *Ett vänligare vete*.

### Foder

Lantmännen utvecklar och erbjuder ett heltäckande fodersortiment för animalieproduktion. Huvuddelen av foderförsäljningen sker till animalieproducenter i Sverige, men exporten har varit framgångsrik och ökat i omsättning.

Lantmännen Lantbruks foderaffär har haft en positiv utveckling under 2015 och marknadsandelarna bedöms ha ökat inom alla segment. Inom fjäderfäsegmentet har Pullfor

Slakt visat fina resultat i kvalitetsmätningar samtidigt som försäljningen av Pullfor Värp ökat. Även inom grissegmentet har försäljningen ökat och Piggfor visade bra produktivitet.

Lantmännen Lantbruk lanserade under 2015 ett helt nytt foderkoncept för mjölkkor med inriktning på ytterligare optimering av näringstillförsel. Konceptet, som arbetats fram under flera års tid på Lantmännens försöksgård Nötcenter Viken, och sedan testats på ett antal pilotgårdar, har mottagits mycket väl på marknaden.

För att stärka affärens konkurrenskraft har fortsatta kostnadsbesparingar genomdrivits under året, inte minst inom produktion där arbetet varit framgångsrikt med sänkta tillverkningskostnader som följd.

#### Lantmännen Lantbruk Sverige

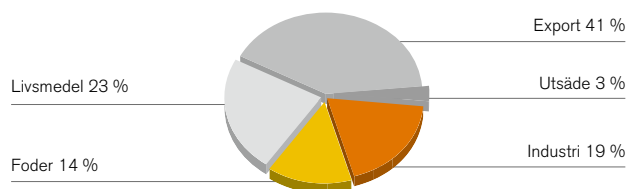
Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK <sup>1</sup>	10 798	10 097
Rörelseresultat, MSEK	96	-42
Rörelsemarginal, %	0,9	-0,4
Avkastning på operativt kapital, %	3,2	-1,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	90	124
Medelantal anställda	789	878
varav kvinnor, %	29	30

<sup>1</sup> Inklusive koncernintern omsättning.

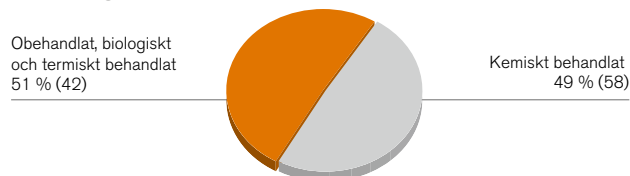
#### Exkl. jämförelsestörande poster

	2015	2014
Rörelseresultat, MSEK	141	8
Rörelsemarginal, %	1,3	0,1
Avkastning på operativt kapital, %	4,7	0,3

#### Användning av totala volymen såld spannmål



#### Behandling av utsäde



Volymen av ThermoSeed-behandlat utsäde har ökat markant under 2015 jämfört med 2014.

### Utsäde & Frö

Under varumärket SW förädlar och marknadsför Lantmännen Lantbruk utsäde inom stråsåd, oljväxter och vallväxter. Lantmännen Lantbruk arbetar aktivt med att utveckla nya sorter av hög kvalitet och erbjuder idag ett brett sortiment av utsäde. Sortimentet av höst- och vårsäde förstärktes ytterligare under 2015. Nike (havre), Kannas (tidigt foderkorn) och Ingrid (ärt) är exempel på nya sorter med mycket goda egenskaper väl anpassade för svenska förhållanden.

Lantmännen Lantbruk erbjuder, som enda aktör på marknaden, skjutkraftstestat vårsäde som ger bästa förutsättningar för god etablering av grödan. ThermoSeed-behandling av utsäde är en annan unik metod som dessutom bidrar till ett mer hållbart lantbruk.



Hösten 2014 rådde goda förutsättningar för sådd och arealen höstsådd blev den största på länge. Vårsådden var kall och utdragen, men försäljningen av vårsäde fungerade väl. Förbudet mot betningsmedel med neonicotinoider gjorde att vårrapsarealen minskade ytterligare. Den senare skörden ledde också till ett senare höstbruk 2015. Trots kort tid mellan skörd och sådd fungerade försäljningen, produktionen och leveransen av utsäde väl.

### Handelsvaror

Lantmännen Lantbruk marknadsför ett brett sortiment av produkter för växtodling och foderkonservering. Sortimentet innefattar bland annat gödsel, kalk, växtskydd, ensileringsmedel, sträckfilm, plast, nät och garn.

Gödselmarknaden var relativt stark under sommaren och hösten 2015, drivet av ett ökat intresse att köpa gödsel tidigt. En tidig vår med bra väderförhållanden gav en lång säsong vilket resulterade i stor fungicidförsäljning. På grund av låg förekomst av insektsangrepp var försäljningen av insekticider

lägre än föregående år. Inom specialvaror har utvecklingen varit positiv. Försäljningen av sträckfilm har ökat mot föregående år och två bidragande faktorer är en stor vallskörd samt den uppmärksammade kampanjen med rosa balar.

### 2016 fortsätter arbetet inom Strategi 2020

Arbetet med att implementera Strategi 2020 i alla affärer fortsätter som planerat. Under 2016 intensifieras arbetet för att växa den internationella affären. I detta arbete utgör Östersjöområdet en viktig tillväxtmarknad. Regional kompetens och närvaro är viktigt för att lyckas, vilket vi idag har i Danmark, Tyskland, Baltikum och Polen.

Lantmännen Lantbruk har idag en omfattande spannmåls-handel mellan våra internationella bolag. Under 2016 kommer det fokuseras ytterligare på att utveckla dessa affärer.

### Att utveckla vår lantbruksaffär i partnerskap med lantbruksföretagen är en viktig del i Strategi 2020.

### Genom att Lantmännen utvecklar metoder för att nyttja tillgänglig teknik och nya tjänster underlättas och effektiviseras arbetet på den enskilda gården.

### Lantmännen Krafft

Lantmännen Krafft är Sveriges största hästfoderleverantör med välkända varumärken som Krafft Groov och Krafft Sport och finns, förutom i Sverige, representerat i ytterligare cirka 10 länder. Lantmännen Krafft har 18 anställda och huvudkontoret finns i Malmö.

Utvecklingen för Lantmännen Krafft har under året varit stabil på en marknad som är något vikande. Under året gjordes en stor relansering av tillskott i samband med Falsterbo Horse Show. Ytterligare en ny produkt lanserades i slutet av året, Krafft Senior Sensitive, som är framtagen för äldre hästar. Under 2015 anställdes en Business Area Manager för Danmark vilket är ett första steg i en utökad satsning i vårt grannland. Det avtal som funnits med DLG avslutades vid årsskiftet.

### Lantmännen Agro

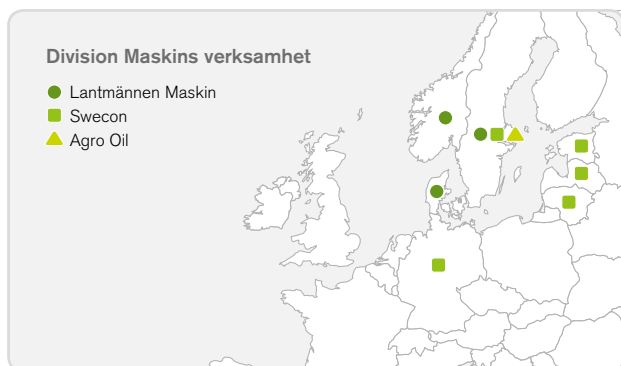
Lantmännen Agro ingår i Lantmännens spannmålsenhet och dess huvudsakliga uppgift är inköp av spannmål i Danmark. Under året har bolaget framgångsrikt utvecklat sin försäljning av gödsel och påbörjat insteg i andra förnödenheter. En förstärkning av säljorganisationen har genomförts. Verksamheten är en viktig del i Lantmännens strategi att bli den ledande aktören i Östersjöområdet. Under 2015 bytte bolaget namn från Agro Bizz till Lantmännen Agro.



## Division Maskin

Division Maskin omfattar tre affärsområden; Lantmännen Maskin med lantbruksmaskiner, Swecon med anläggningsmaskiner och Agro Oil med smörjmedel. Divisionen svarar för 27 procent av Lantmännens omsättning.





## Verksamhet

Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner, redskap, reservdelar och service i Skandinavien, både i egen regi och genom samarbete med ett distributionsnät av privata återförsäljare. Swecon marknadsför och säljer Volvos anläggningsmaskiner, reservdelar och service i Sverige, Baltikum och Tyskland. Agro Oil marknadsför och säljer smörjmedel och kemiska underhållsprodukter i Skandinavien och Estland under varumärket Agrol.

” **Ett systematiskt miljö- och arbetsmiljöarbete tillsammans med kontinuerlig kompetensutveckling för våra medarbetare skapar förutsättningar för en säker och utvecklande arbetsmiljö.**

I oktober beslutade Lantmännen att utöka samarbetet med AGCO för att kunna behålla vår anläggningsstruktur och erbjuda ett brett redskapsprogram och reservdelar för maskinernas hela livscykel. Beslutet innebär att avtalen med Claas inte förlängs och att Lantmännen slutar marknadsföra och sälja Claas produkter under 2016 i Norge samt 2018 i Sverige och Danmark. AGCO kommer överta ansvaret för Valtra-affären i Norge och Danmark. Lantmännen Maskin i Sverige kommer att sälja hela Fendts produktprogram, utöka erbjudandet från KUHNs produktprogram och bli importör för Massey Ferguson. Vårt centrala lager för reservdelar i Malmö övertar AGCOs motsvarighet i Köpenhamn, som läggs ned. Distribution av reservdelar sker också i fortsättningen till Skandinavien.

## Omvärld och marknad

Marknaderna för lantbruksmaskiner fortsätter att minska i Europa och tillverkarna driver sina försäljningskanaler mot ökad exklusivitet vilket kommer att förändra importbolagsstrukturer och återförsäljarnät i Europa och i Skandinavien.

Lantbrukarnas lägre avräkningspriser minskade investeringsförmågan trots stora spannmålsvolymmer. En ökad priskonkurrens och fortsatt stark euro hade negativ påverkan på marginalen för importerade maskiner. I Skandinavien fortsatte den nedåtgående trenden på traktormarknaden från 2014, men Lantmännen Maskin har försvarat sina positioner.

Swecons marknader för anläggningsmaskiner var stabila och trots försvagning i gruvindustrin ökade volymerna något för större maskiner. Marknadsandelarna förbättrades genom riktade kampanjer och ökad efterfrågan av maskiner med den senaste motorteknologin, på alla marknaderna.

Marknaden för smörjmedel fortsätter att minska på grund av färre maskiner på marknaden och längre serviceintervaller på maskiner. Den negativa utvecklingen har dock kunnat kompenseras med nya externa kunder och utökad marknadsbearbetning.

## Inför 2016

Marknaderna förväntas ha en fortsatt avvaktande hållning till nyinvesteringar. Kunderna bedöms dock ha högt utnyttjande av befintliga maskiner och såväl servicemarknaden som reservdelsförsäljningen förväntas vara stabil.

En allt hårdare konkurrenssituation för reservdelar och verkstadsjänster kräver en ökad fokusering på ett utökat produkt- och tjänsteerbjudande till kunderna för att möta pris konkurrensen från externa aktörer.

## Division Maskins varumärken



Lantmännen  
Maskin



Division Maskin Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK <sup>1</sup>	10 323	9 484
Rörelseresultat, MSEK	255	181
Rörelsemarginal, %	2,5	1,9
Avkastning på operativt kapital, %	14,0	8,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	328	414
Medelantal anställda	1 869	1 836
varav kvinnor, %	10	9
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	15	15
Koldioxidutsläpp, tusen ton	-	-
Total sjukfrånvaro, %	3,5	3,1

<sup>1</sup> Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2015	2014
Rörelseresultat, MSEK	255	181
Rörelsemarginal, %	2,5	1,9
Avkastning på operativt kapital, %	14,0	8,6

## Division Maskin

# Lantmännen Maskin

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

### Verksamheten

#### Sverige

För att Lantmännen Maskin ska vara lönsamma på en föränderlig marknad har en förutsättning varit att finna en samarbetspartner med samsyn kring anläggningsstruktur, tillgänglighet, redskapsaffären och reservdelar. Division Maskin beslutade därför att utvidga samarbetet med AGCO. Det innebär att Lantmännen Maskin kommer att saluföra hela



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

Fendts produktprogram och utöka försäljningen med bland annat KUHNs produkter. Som en följd därav kommer nuvarande avtal med Claas inte att förlängas när avtalstiden löper ut i september 2018. Vi kommer fortsätta att utföra service på Claas-maskiner och erbjuda fullt sortiment av reservdelar. I Sverige övertar Lantmännen Maskin ansvaret för importen av Massey Ferguson med bibehållet distributionsnät av privata återförsäljare i hela landet. Arbetet att utveckla Centrallagret i Malmö för såväl Lantmännen Maskin som AGCOs verksamheter inom i första hand Skandinavien har påbörjats och ska vara färdigställt i början av 2017.

Maskinverksamheten i Kalmar Lantmän förvärvades den 1 januari 2016. De fyra anläggningar som finns inom Kalmar Lantmän behålls och all personal erbjöds anställning i Lantmännen Maskin. Vi blir därigenom en rikstäckande maskinhandel med anläggningar nära kunderna.

Ett nytt avtal med KUHN, en av världens främsta tillverkare av jordbruksredskap inom flera produktkategorier, ledde



till att ett flertal produkter började säljas på den svenska marknaden genom Lantmännen Maskin. Lantmännen Maskins koncept Classic har mottagits väl av marknaden.

#### Norge

Arbetet med att förbättra resultatet samt att reducera kapitalbindningen fortsatte under 2015. Bättre säljstyrning har införts av ny säljledning och effektiviteten i verkstäderna förbättrades vilket medförde en avsevärd resultatökning.

Såväl Lantmännen Maskin som dotterföretaget Akershus Traktor har förbättrat sitt arbete kring medarbetare, arbetsmiljö och ledarskap. Ledarskapet har förbättrats genom att merparten av våra ledare har genomgått ledarträning.

Arbetet med att utveckla den externa återförsäljarkedjan och använda ett annat arbetssätt har pågått under 2015 och kommer att fortsätta 2016. Arbetssättet avspeglas i förbättrat samarbete och högre lönsamhet hos flera återförsäljare.

#### Danmark

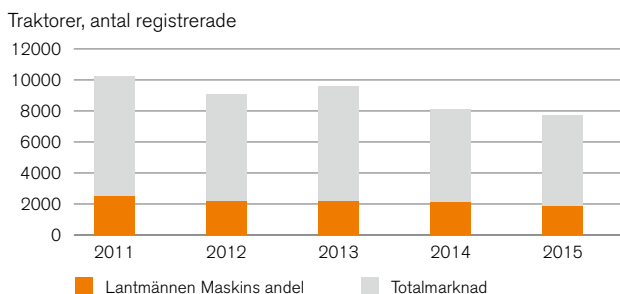
LMB, vårt importbolag för Claas, flyttade under året sitt huvudkontor till lokaler i Fredericia. Trots minskade volymer av både Valtra och Claas traktorer förbättrades resultatet tack vare bra försäljning av skördetröskor och förbättrade marginaler. Lantmännen Maskin A/S och LMB genomförde ett utvecklingsarbete för att förbättra samarbetet med de privata återförsäljarna och säkerställa lönsamheten.

#### Omvärld

Lantbruksföretagen i Skandinavien påverkas av den svaga lönsamheten i lantbruksnäringen som har sin grund i den oro som råder i Ryssland och östra Europa, låga världsmarknadspriser på mjölk och spannmål samt förändrade EU-bidrag.

Investeringsförmågan hos lantbrukarna minskade, främst på grund av mjölkproducenternas svåra situation under året. Valutautvecklingen med en svag krona innebär fortsatt ökade kostnader. Samtidigt minskar totalmarknaden för traktorer och utvecklingen i Europa är fortsatt svag.

#### Totalmarknad i Skandinavien för traktorer



#### Marknaden

##### Sverige

Den nedåtgående trenden i traktormarknaden från 2013 och 2014 fortsatte under 2015 med en minskning på 6 procent. Lantmännen Maskin ökade sin totala marknadsandel med 2,4 procent till 34 procent. Valtras och Claas marknadsandel minskade något under 2015 medan Fendts andel ökade.

##### Norge

Totalmarknaden för traktorer i Norge sjönk med 2 procent jämfört med 2014. Marknadsandelen för både Valtra och Claas ökade under 2015 samtidigt som den norska marknaden för skördetröskor återhämtade sig sedan 2014 vilket påverkade omsättningen positivt.

##### Danmark

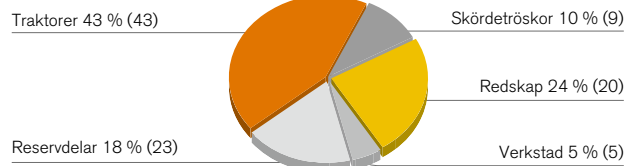
Efterfrågan på traktorer och lantbruksmaskiner minskade i Danmark och totalmarknaden för traktorer i Danmark gick tillbaka med 5 procent 2015. Både Claas och Valtra hade lägre marknadsandelar i Danmark jämfört med 2014.

Lantmännen Maskin Sverige		
Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK <sup>1</sup>	3 137	2 955
Rörelseresultat, MSEK	-10	-38
Rörelsemarginal, %	-0,3	-1,3
Avkastning på operativt kapital, %	-1,2	-4,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	8	14
Medelantal anställda	749	729
varav kvinnor, %	9	8

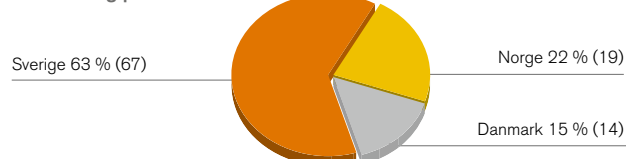
<sup>1</sup> Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster		
	2015	2014
Rörelseresultat, MSEK	-10	-38
Rörelsemarginal, %	-0,3	-1,3
Avkastning på operativt kapital, %	-1,2	-4,6

#### Omsättning per produktkategori



#### Omsättning per marknad





## Division Maskin

# Swecon

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

### Verksamheten

#### *Sverige*

Swecon har under 2015 visat goda resultat och tagit marknadsandelar. Efter en avvaktande period kring större infrastrukturprojekt i Sverige har beslut fattats om förbifart Stockholm och vissa projekt har därför kunnat igångsättas. Projekten förväntas öka vår maskinförsäljning och vi planerar för att kunna ge journalsupport och service. Riktade säljinsatser har genomförts med positiva resultat. Nöjd kund-index mätningar av utförda service- och reparationsarbeten genomförs kontinuerligt och visar fortsatt förbättring.

Swecon erhöll erforderligt miljötillstånd och invigde Swecons nya verksamhet *Begagnade reservdelar*, som ett komplement till konceptet *Volvo Classic*. Syftet är att öka försäljningen av reservdelar till äldre maskiner eftersom många kunder söker alternativa inköpskanaler. En ny generation maskiner med den senaste emissionsteknologin, så kallad *Steg 4* introducerades av Volvo Construction Equipment.

#### *Baltikum*

Genom kostnadseffektiv struktur och väletablerad serviceverksamhet uppvisar Swecons tre baltiska bolag goda resultat. Etablering av en egen uthyrningsflotta har genomförts för att skapa ett bättre erbjudande till marknaden då trenden med låg investeringsvilja innebär att ett köp normalt föregås av en korttidsuthyrning.

Projektering av en ny anläggning i Riga och en verkstad i Tallinn pågår och målet är att dessa ska vara i drift under 2016.

#### *Tyskland*

I mars etablerade och invigde vi en ny anläggning i Rostock. Distributionsnätet för försäljning och uthyrning av kompaktmaskiner via externa partners har utvecklats väl under året.

Vårt nya effektiva planeringsverktyg för mekaniker har resulterat i fler debiterade timmar och nöjdare kunder. Under året har vi flyttat verksamheten för begagnade maskiner från Hannover till Magdeburg vilket förbättrar logistiken.

” Att återanvända begagnade men fullgoda reservdelar är positivt ur hållbarhetssynpunkt och innebär även att reservdelskostnaden till äldre maskiner kan minska.



## Omvärld

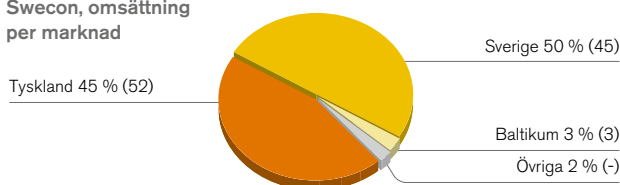
Världsmarknaden för anläggningsmaskiner försämrades framförallt på grund av kraftigt minskad efterfrågan i Kina och i övriga BRIC-länder. På de flesta europeiska marknaderna ökade volymerna under 2015. Producenterna av maskiner hade låg beläggning och försämrade lönsamhet. Volvo Construction Equipment har under året lämnat vissa produktsegment och har inlett besparingsprogram för att öka lönsamheten.

## Marknad

### Sverige

Under våren ökade volymen efter lanseringar av nya modeller från Volvo Construction Equipment vilket inneburit att vi tagit marknadsandelar inom främst större anläggningsmaskiner. Marknaden för gruvindustrin visar en viss återhämtning och infrastrukturprojekteten är i projekteringsstadiet. Den svenska

Swecon, omsättning per marknad



## Division Maskin

# Agro Oil

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

Agro Oil erbjuder ett specialanpassat och heltäckande produktprogram för lantbruks-, skogsbruks- och anläggningskunder. Flera av produkterna är egenutvecklade med unika egenskaper. En viktig komponent i produktutvecklingen är att minimera kundernas miljöpåverkan, antingen direkt med miljöanpassade produkter eller indirekt med produkter som ger maskinerna längre livslängd eller reducerad bränsleförbrukning. Huvuddelen av produkterna produceras av Petrolia AB som är gemensamt ägt av Lantmännen, OKQ8 och OK-föreningar. Agrol smörjmedel säljs i Sverige, Norge, Danmark och Estland.

marknaden ökade i antal enheter men med en förändrad mix och förskjutning mot de mindre segmenten.

### Baltikum

Under året ökade de totala marknaderna i Estland, Lettland och Litauen men från relativt låg nivå. Investeringar i byggsektorn och infrastruktur var fortsatt på låg nivå och våra kunder påverkas av situationen i Ryssland.

### Tyskland

Tyskland påverkas av en mycket hård priskonkurrens. Den tyska anläggningsmarknaden var inledningsvis stabil med en svag ökning inom kompaktsegmenten. Uthyrningsverksamheten är stabil men påverkas av förändringar inom främst brunkols-distrikten där driften har reducerats betydligt. Sammantaget ökade våra marknadsandelar något.

### Swecon

#### Nyckeltal

	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK <sup>1</sup>	5 693	5 208
Medelantal anställda	956	937
varav kvinnor, %	11	9

<sup>1</sup> Inklusive koncernintern omsättning.



Trots en minskad marknad har försäljningen av Agrols smörjmedel ökat tack vare ett konstruktivt samarbete med Lantmännen Maskin.

För att effektivisera lagerhanteringen och transporter har beslut tagits att flytta lager och i december flyttade Agro Oil till nya ändamålsenliga lokaler.

Ett flertal nya produkter har lanserats och mottagits positivt av kunderna. En uppdatering av Agro Oils viktigaste produkt, Hybran Plus G2, har genomförts och produkten har fått ytterligare egenskaper som höjer kvaliteten.

### Agro Oil

#### Nyckeltal

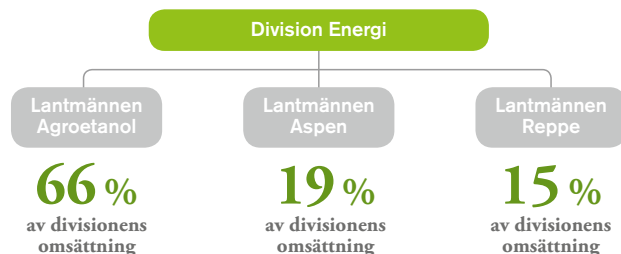
	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK <sup>1</sup>	195	193
Medelantal anställda	11	10
varav kvinnor, %	14	12

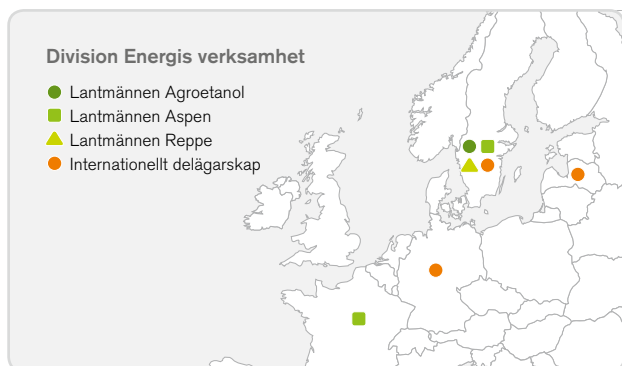
<sup>1</sup> Inklusive koncernintern omsättning.



## Division Energi

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergiprodukter och svarar för 8 procent av koncernens omsättning. Divisionens bolag tillverkar och marknadsför hållbar etanol, proteinfoder, glukossirap, stärkelseprodukter, alkylatbensin, dryckessprit och gluten. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget Agroenergi Neova Pellets som är Nordens största träpelletsbolag.





## Verksamhet

Division Energi's affärsområden är *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Aspen* och *Lantmännen Reppe*. Divisionen är verksam på en global marknad, med huvudfokus på Europa. Divisionens bolag erbjuder miljösamma energi-, livsmedels- och industriprodukter som framställs på ett ansvarsfullt sätt med tillhörande serviceerbjudanden. Produktionen sker i Sverige och divisionen har hel- eller delägda säljbolag i Frankrike och Tyskland. Koncernens klimat- och energimål genomsyrar divisionens verksamhet och divisionen förbättrar kontinuerligt kvaliteten och effektiviteten i produktionen.

De senaste årens intensiva utvecklings- och förbättringsarbete inom Lantmännen Agroetanol fick ett bra genomslag resultatmässigt under 2015. Lantmännen Agroetanols etanol, med 95 procent lägre växthusgasutsläpp än bensin, såldes med stor framgång till Tyskland. Lanseringen av Agro Cleanpower 95, en etanoldiesel för tung trafik, var mycket lyckad.

Lantmännen Aspens expansion fortsatte med etablering i Polen och Lantmännen Reppes förbättringsarbete bidrog till ökad lönsamhet. Lantmännen's delägda bolag Agroenergi Neova Pellets, som är Nordens största träpelletsbolag och som bildades genom sammanslagning av Lantmännen Agroenergi och Neovas affärsområde Pellets, uppnådde flera av de önskade sammanslagningseffekterna.

**Division Energi's marknadsförutsättningar fortsätter att förbättras och efterfrågan på etanol med hög klimatprestanda i Tyskland förväntas bestå.**

## 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 central utmaning för att nå målen om lägre koldioxidutsläpp. 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. Målet närmast är att ha en fossiloberoende fordonsflotta till 2030 samt att vara utan nettoutsläpp av växthusgaser år 2050. Långsiktiga svenska styrmedel för biodrivmedel håller på att tas fram.

Ökad låginblandning av etanol i bensin är ett kostnadseffektivt och viktigt verktyg för att minska transportsektorns utsläpp. Efterfrågan på Lantmännen Agroetanols foderprodukt Agrodrank fortsätter att förstärkas och det råder allmänt 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 alky-latbensin fortsätter att ta marknadsandelar från vanlig bensin i småmotorsegmentet.

## Inför 2016

Division Energi's marknadsförutsättningar fortsätter att förbättras och efterfrågan på etanol med hög klimatprestanda i Tyskland förväntas bestå. Lantmännen Agroetanols utvecklingsprojekt kring nya produkter och marknader, såsom etanolbaserat drivmedel för anpassade dieselmotorer och olika applikationer avseende teknisk sprit, fortsätter med full kraft. Spannmål är alltid huvudråvaran, men arbetet fortsätter med att komplettera råvarubasen med alternativa råvaror såsom bröddreturer.

## Division Energi's varumärken



Division Energi Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK <sup>1</sup>	2 874	2 985
Rörelseresultat, MSEK	218	61
Rörelsemarginal, %	7,6	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	19,2	5,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	54	39
Medelantal anställda	228	270
varav kvinnor, %	25	23
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	14	12
Koldioxidutsläpp, tusen ton	22	21
Total sjukfrånvaro, %	2,2	2,0

<sup>1</sup> Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2015	2014
Rörelseresultat, MSEK	218	61
Rörelsemarginal, %	7,6	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	19,2	5,2

## Division Energi

# Lantmännen Agroetanol

Lantmännen Agroetanol är ett storskaligt bioraffinaderi som med spannmål som huvudsaklig bas förädlar den förnybara råvaran till produkter som kan ersätta icke hållbara eller fossila produkter.

Lantmännen Agroetanol förädlar spannmål och stärkelserika industriella restprodukter till etanol för drivmedel och tekniska produkter samt proteinprodukter till fodermarknaden. I det delägda bolaget Norlic tillvaratar och renar man även den koldioxid som frigörs vid etanolframställningen. Lantmännen Agroetanol är en viktig aktör i omställningen till ett klimatsmart samhälle och vår vision är att vara ledande inom hållbara lösningar i de segment vi verkar.

Företaget är Nordens största producent av hållbar etanol. Den årliga produktionskapaciteten i anläggningen på Händelö i Norrköping uppgår till 230 000 m<sup>3</sup> etanol och 200 000 ton proteinrikt animaliefoder under produktnamnet Agrodrank samt cirka 90 000 ton koldioxid. Under 2015 har stora förändringar genomförts inom bolaget. Anläggningen går sedan november åter med fullt kapacitetsutnyttjande och

produktiviteten utvecklas väl. Produktportföljen har differentierats och volymen alternativa råvaror, som exempelvis brödreurer ökar. Koldioxidfabriken har varit i kommersiell drift sedan årsskiftet 2014/15. Förändringarna har sammantaget skapat stora mervärden för Lantmännen Agroetanol vilket är förklaringen till att lönsamheten kraftigt förbättrades under 2015. Lantmännen Agroetanols etanol tillhör världens mest hållbara med minskningar av växthusgasutsläpp med mer än 95 procent jämfört med bensen. Under året har mer än hälften av Lantmännen Agroetanols produktion exporterats till Tyskland där marknaden för hållbar etanol har varit gynnsam. I Tyskland arbetar man aktivt med att minska bilismens miljöpåverkan och det finns en betalningsvilja för bränslen med hög klimatprestanda. Lanseringen av Agro Cleanpower 95, en etanoldiesel för tung trafik, har varit mycket lyckosam. De alternativa råvarorna ger en lägre råvarukostnad och etanolen klassas som andra generationens etanol, vilken betalas med en premie på vissa marknader. Första året med koldioxidfabriken har fungerat väl och fokus framåt är att öka kapacitetsutnyttjandet.

Etanolmarknaden har präglats av bättre balans mellan tillgång och efterfrågan samtidigt som priset på etanol har ökat. Fodermarknaden har varit stark med en god efterfrågan på Lantmännen Agroetanols foderprodukt Agrodrank. De senaste två årens goda skördar har bidragit till att hålla råvarukostnaden för verksamheten på en konkurrenskraftig nivå.

Läs mer på [agroetanol.se](http://agroetanol.se)



### Lantmännen Agroetanol

Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK <sup>1</sup>	1 879	1 719
Rörelseresultat, MSEK	105	-42
Medelantal anställda	89	92
varav kvinnor, %	22	20

<sup>1</sup> Inklusive koncernintern omsättning.

Lantmännen Agroetanols produktionsanläggning ligger på Händelö utanför Norrköping. Tillverkningen sker i nära samarbete med intilliggande kraftvärmeverk.

## Division Energi

# Lantmännen Aspen

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

Alkylatbensin används i bensindrivna motorer såsom gräsklippare, motorsågar och båtar. Med fokus på människa, maskin och miljö har Lantmännen Aspen utvecklats till att vara marknadsledande i stora delar av Europa och Kanada. Bolagets utveckling har under året varit god och framförallt en stark sommarperiod bidrog till ett gott resultat. Under vår- och sommarperioden genomfördes en stor marknadssatsning riktad till privatkonsumenter i Sverige vilken gav tydligt positiva effekter för försäljningen. Som ett led i bolagets tillväxtstrategi påbörjade Lantmännen Aspen under året försäljningen av sina produkter i Polen.

Läs mer på [aspen.se](http://aspen.se)

### Lantmännen Aspen

Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK <sup>1</sup>	557	557
Medelantal anställda	58	57
varav kvinnor, %	30	31

<sup>1</sup> Inklusive koncernintern omsättning.



## Division Energi

# Lantmännen Reppe

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

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

Utvecklingsarbete inom alla produktsegment har lett till både nya kunder och nya applikationer, bland annat inom den växande förpacknings- och emballageindustrin där vetebase-rade stärkelseprodukter efterfrågas.

Lantmännen Reppes kontinuerliga hållbarhetsarbete har under året gett fortsatt goda resultat där exempelvis klimatpåverkan från transporter reduceras kraftigt genom driftsättning av ett 74-tons biobränsle driven tankbilskeppage.

Läs mer på [repp.se](http://repp.se)

### Lantmännen Reppe

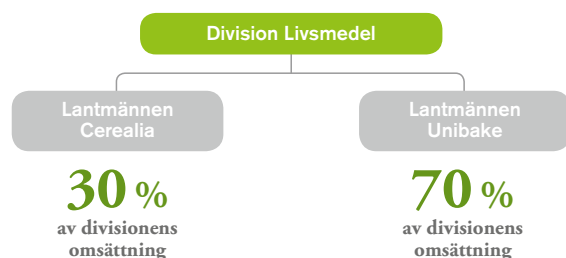
Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK <sup>1</sup>	439	431
Medelantal anställda	77	75
varav kvinnor, %	23	23

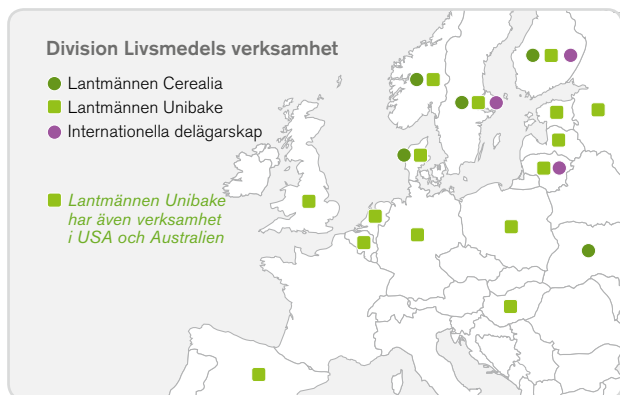
<sup>1</sup> Inklusive koncernintern omsättning.



## Division Livsmedel

Division Livsmedel utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, knäckebröd samt färdiga måltidskoncept. 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. Divisionen svarar för 35 procent av koncernens omsättning.





## Verksamhet

Division Livsmedel verkar inom två affärsområden, *Lantmännen Cerealia* och *Lantmännen Unibake*. Produktionen sker på 49 anläggningar och inom divisionen finns många starka varumärken som AXA, Kungörnen, Amo, Regal, FinnCrisp, Bonjour, GoGreen, Gooh, Hatting, Schulstad och Korvbrödsbagarn.

Divisionens resultat stärktes under 2015 som ett resultat av bland annat produktivitetseffektiviseringar och förvärv av nya verksamheter.

Lantmännen förvärvade den finska bageriverksamheten Vaasan i juni och verksamheterna integreras i Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake. Förvärvet är den största affär som Lantmännen har genomfört och med gemensam kunskap och erfarenhet inom spannmålsvärdekedjan skapar Lantmännen och Vaasan tillsammans en ännu starkare plattform för framtiden.

Viking Malt skrev i januari 2016 avtal om förvärv av Danish Malting Group från Carlsberg. Förvärvet stärker Viking Malts position som det ledande mälteriet i norra Europa.

Som ett steg i vår långsiktiga strategi att fokusera på kärnverksamheten avyttrades Lantmännen Doggy under sommaren.



## Omvärld och marknad

Intresset för kvalitets- och premiumvaror i dagligvaruhandeln är fortsatt stort, liksom efterfrågan på produkter med hög livsmedelssäkerhet och tydlig ursprungsmärkning. Svenska råvaror, positiva hälsoeffekter, ekologiskt och närodlat är fortsatt attraktivt bland svenska konsumenter.

Tillväxten var god i *svensk dagligvaruhandel* tack vare låg inflation, låga räntor och ökad inköpskraft bland hushållen. Tillväxten i *dansk och norsk dagligvaruhandel* var också positiv medan *Finland* uppvisade en negativ tillväxt.

I Sverige har konkurrensen hårdnat inom de flesta av Lantmännens segment, och de större handelskedjorna är mycket krävande i sina upphandlingar. Konkurrenssituationen var fortsatt hård på samtliga division Livsmedels marknader, både från handelns egna och från andra leverantörers varumärken, och arbetet fortsatte under 2015 med att effektivisera verksamheten.

Arbetet för att utforma en nationell svensk livsmedelsstrategi för ökad tillväxt och export fortsatte under året. Lantmännen deltog i arbetet genom bland annat ett remissyttrande till Näringsdepartementet som koordinerar arbetet, samt kontinuerliga diskussioner med LRF och Livsmedelsföretagen, Li.

## Inför 2016

Ett viktigt område 2016 är att stärka livsmedelaffären genom fortsatt fokus på innovation, produktutveckling och kundvärde. Steg kommer också att tas för att ytterligare stärka den industriella basen inom division livsmedel.

Division Livsmedel Nyckeltal	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK <sup>1</sup>	13 073	11 180
Rörelseresultat, MSEK	692	442
Rörelsemarginal, %	5,3	4,0
Avkastning på operativt kapital, %	6,7	5,7
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	473	368
Medelantal anställda	5 687	4 911
varav kvinnor, %	30	32
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	13	25
Koldioxidutsläpp, tusen ton	147	131
Total sjukfrånvaro, % <sup>2</sup>	4,7	4,6

<sup>1</sup> Inklusive koncernintern omsättning.

<sup>2</sup> Exklusive Vaasan.

Exkl. jämförelsestörande poster	2015	2014
Rörelseresultat, MSEK	733	521
Rörelsemarginal, %	5,6	4,7
Avkastning på operativt kapital, %	7,1	6,7

Omsättning per marknad	2015	2014
Sverige	23 %	24 %
Danmark	18 %	22 %
Norge	14 %	15 %
Storbritannien	11 %	11 %
Övriga Europa	27 %	22 %
Övriga världen	7 %	6 %



# Förvärvet av Vaasan

Förvärvet av Vaasan, som genomfördes den 1 juni 2015, är den största affär Lantmännen har genomfört. Lantmännen och Vaasan har liknande värderingar och arbetssätt, samt affärer som kompletterar varandra väl.

Med gemensam kunskap och erfarenhet inom spannmål och bageri skapar Lantmännen och Vaasan tillsammans en ännu starkare plattform för innovation, och kan utveckla nya produkter och affärer till fördel för våra kunder, konsumenter och ägare.

Tillsammans blir bolagen ledande på den gemensamma hemmamarknaden runt Östersjön. Med Vaasan stärks Lantmännens erbjudande inom bake-off och kunskap inom surdeg och råg. Området färskbröd förstärks med nya produkter – och ett helt nytt internationellt kunderbjudande tillförs i form av knäckebröd. Den utökade produktportföljen, kundbasen och produktionskapaciteten skapar möjligheter att fullfölja den gemensamma ambitionen att växa i norra Europa.

**För att skapa de bästa förutsättningarna för varje affär integreras Vaasans verksamheter i två av Lantmännens affärsområden:**

- Färskbröd och Bake-off integreras i Lantmännen Unibake.
- Knäckebröd integreras i Lantmännen Cerealia.



Vaasan är en internationell bagerikoncern som är ledande i Norden och Baltikum, den näst största knäckebrödsproducenten i världen och en betydande nordisk producent av bake-off produkter.

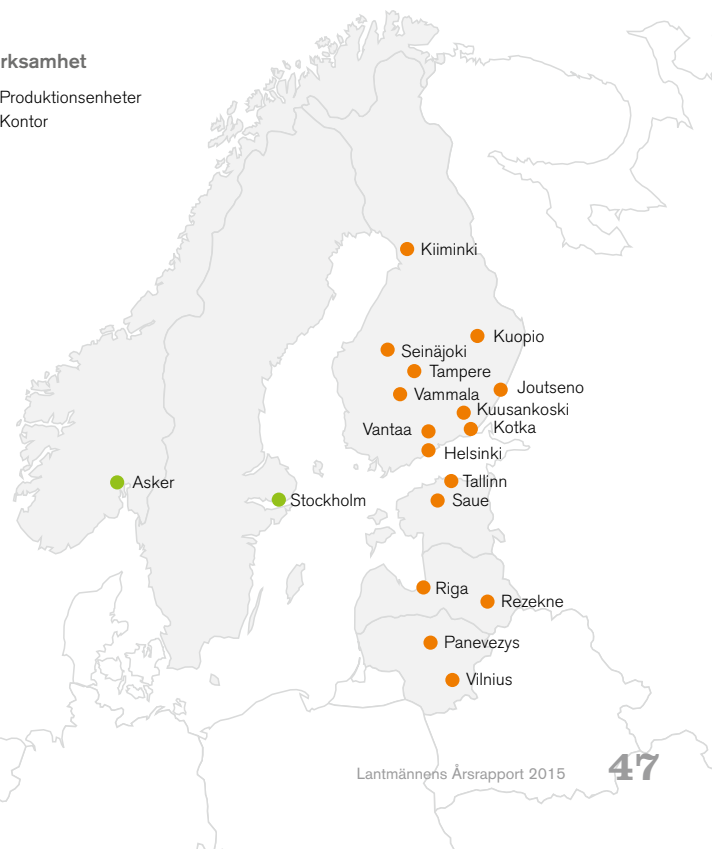
Vaasan hade vid förvärvet:

- tre affärsområden: Färskbröd, Bake-off och Knäckebröd
- nettoomsättning på årsbasis: Cirka 400 miljoner euro
- cirka 2 500 anställda
- 16 produktionsanläggningar och försäljningskontor i 7 länder
- starka livsmedelsvarumärken såsom: Vaasan, Leibur, Hanzas Maiznica, Vilniaus Duona, Bonjour och Finn Crisp.



## Verksamhet

- Produktionsenheter
- Kontor



## Division Livsmedel

# Lantmännen Cerealia

Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och säljer spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli, pasta och pannkakor samt färdiglagade rätter, knäckebröd, bönor, nötdrycker och linser. Försäljning sker främst via dagligvaruhandeln till nordiska konsumenter under välkända varumärken som Kungsörnen, AMO, Regal, AXA, Sopps, Finn Crisp, GoGreen och Gooh samt till flera av nordens största bagerier, restauranger och storhushåll. Verksamheten bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Ukraina.

### Verksamheten

Lantmännen Cerealia erbjuder såväl kunder som slutkonsumenter hälsosamma och till stor del spannmålsbaserade produkter av hög kvalitet. För att möta nya konsumenttrender pågår kontinuerligt arbete med innovation inom hälsa och hållbarhet.

Produkterna tillverkas huvudsakligen i egna anläggningar i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Ukraina. Under året har verksamheten utvecklats och effektiviserats, bland annat genom beslut att avveckla kvarnen i Uppsala och investera i kvarnen i Strängnäs, samt genom investeringar i pannkaksfabriken i Laholm dit pannkaksproduktionen i Färgelanda flyttats. Under året har också Margretehills pannkakstillverkning i Ockelbo förvärvats.

Lantmännen Cerealia har genomfört ett antal strukturella förändringar under året och arbetar nu inom fem kategorier: Frukost, Bakning, Cooking (Pasta & GoGreen), Crisp och Ready-to-eat, som säljs via retail, business-to-business och Food Service. Under året integrerades Gooh, som tillverkar kyllda färdigrätter med svenskt kött, kyckling och fisk, i Lantmännen

Cerealia. Ett led i Cerealias ständiga arbete med effektivisering har varit att samla de nordiska organisationerna till Stockholm och Malmö.

Den 1 juni 2015 förvärvade Lantmännen den finska bagerikoncernen *Vaasan*. Vaasans knäckebrödsverksamhet integreras i Lantmännen Cerealia. Knäckebrödsverksamheten innehåller bland annat populära Finn Crisp och ger en god grund för fortsatt expansion i Finland samt på utvalda exportmarknader.

Kraven på förändring och förnyelse från kunder och konsumenter ökar och därför är innovation och produkt- och affärsutveckling väsentligt för Lantmännen Cerealia. Under året utgjordes över en tredjedel av Lantmännen Cerealias nordiska försäljning till konsument av produkter nyare än 24 månader.

Utgångspunkter för innovations- och produktutvecklingsarbetet är god lönsamhet, hälsa, hållbarhet, förbättrad klimat- och miljöprestanda. En av årets viktigaste lanseringar var därför Kungsörnens nya vetemjöl som har tagits fram med en ny och mer hållbar odlingsmetod med 20 procent lägre klimatpåverkan.



## Vi arbetar med att förbättra resurseffektiviteten och utveckla livsmedel som är mer hälsosamma och har bättre klimat- och miljöprestanda.

Under oktober bytte Kungsörnen ut allt vetemjöl till det mer klimatvänliga vetet, som kallas *Ett Vänligare Vete*. Samtidigt relanseras Kungsörnens ekologiska mjölsortiment, malt på vete odlat i Mälardalen, och där de odlade lantbrukarna lyfts fram på förpackningarna för att tydligare kommunicera närodlat.

*GoGreen* lanserade under hösten två banbrytande koncept – Raw Food och nötbaserade smoothies. Båda produktnyheterna vänder sig till de allt fler konsumenterna som vill ha hälsosamma, snabba och smidiga livsmedelsalternativ.

Under året har *Kungsörnen* lanserat ekologiska snabbmarkoner och varumärket Start har presenterat ett helt nytt och förbättrat sortiment med ny förpackningsdesign.

Lantmännen Cerealia står för bra mat och hållbarhetsarbetet är centralt. Arbetet med att förbättra resurseffektiviteten och utveckla hälsosamma livsmedel som är klimat- och miljövänliga pågår kontinuerligt. Ursprungsmärkning är viktigt och kommuniceras därför tydligt på förpackningarna.

### Omvärld

Tydliga konsumenttrender inom livsmedel är hälsa, bekvämlighet och ekologiskt, och försäljningen av ekologiska livsmedel på den svenska marknaden ökade med nästan 40 procent.

Livsmedelsmarknaden präglas av pressade marginaler och av att lågprissegmentet fortsätter att ta andelar i dagligvaruhandeln. Intresset för kvalitets- och premiumvaror i dagligvaruhandeln är dock fortsatt stort, samtidigt fortsätter både havre- och färdigmatskategorierna att växa vad gäller både konsumtion och värde på de flesta nordiska marknaderna.

I Sverige har konkurrensen hårdnat inom de flesta av Lantmännen Cerealias segment, och de större livsmedelskedjorna är mycket krävande i sina upphandlingar. Konkurrensen och prispressen från livsmedelskedjornas egna varumärken är fortsatt hög och importen av spannmålsprodukter från marknader utanför Norden ökar. Trots en rekordskörd av vete under året så har tillgången på vete av hög kvalitet varit utmanande. Det beror huvudsakligen på att årets skörd präglas av låga proteinhalter, vilket påverkar bagegenskaperna negativt.

### Marknad och marknadsutveckling

Genom Lantmännen Cerealias starka varumärken och innovativa produkter har verksamheten i *Norge* fortsatt att utvecklas väl. I *Sverige* finns utmaningar från kunder som pressar inköpspriser och stöttar sina egna varumärken.

Lantmännen Cerealia har haft positiv utveckling för gryn och gröt inom frukostkategorin. Nya, innovativa produkter från bland annat *GoGreen* har skapat ökat intresse i nya konsumentgrupper.

I *Danmark* är marginalerna hårt pressade och kedjorna fokuserar på egna eller unika varumärken.

Foodservice-marknaden växer totalt sett. Lantmännen Cerealia har under året fokuserat allt mer på försäljning av egna produkter som pannkakor och mjöl. Inom B2B märks en ökad priskonkurrens från leverantörer i Tyskland och Baltikum. Vår höga och jämna kvalitet kombinerat med leveranssäkerhet och pålitlighet har medfört att vi lyckades behålla våra affärer med de större kvalitetsbagerierna.

Verksamheten i *Ukraina* fortsätter att påverkas negativt av lägre exportvolymerna främst till Ryssland på grund av det rådande politiska läget. Dock lyckas vi balansera stora delar av den negativa effekten genom ökade insatser på den inhemska marknaden samt genom nya exportmarknader.

### Inför 2016

Lantmännen Cerealia arbetar fortsatt med innovation och affärs- och produktutveckling inom spannmålsvärdekedjan med fokus på hälsa, ekologi och hållbarhet. Under 2016 planeras flera nya produktlanseringar.

### Lantmännen Cerealias varumärken



### Lantmännen Cerealia

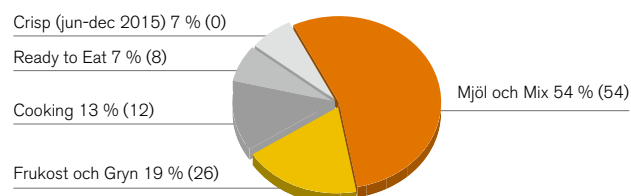
Nyckeltal	2015 <sup>2</sup>	2014
Nettoomsättning, MSEK <sup>1</sup>	3 956	3 762
Medelantal anställda	1 248	1 123
varav kvinnor, %	41	38

<sup>1</sup> Inklusiv koncernintern omsättning.

<sup>2</sup> Inklusiv Vaasan från 1 juni 2015.

### Lantmännen Cerealia

#### Omsättning per produktkategori



## Division Livsmedel

# Lantmännen Unibake

Lantmännen Unibake är Europas näst största bagerikoncern med 35 bagerier i 14 länder och marknadsför frysta och färska bageriprodukter för dagligvaruhandeln och storkök i mer än 60 länder runt om i världen. Med köpet av Vaasans bageriverksamhet under 2015 stärkte vi ytterligare vårt erbjudande, särskilt i Norden och Baltikum, med välkända varumärken inom bröd, kaffebröd och snacks.

Under året visade Lantmännen Unibake tillväxt på sina marknader, vilket är en bra indikation på att vår nya kommersiella strategi som lanserades under 2014 börjar ge resultat. Strategin förstärker vårt fokus på kundernas behov och som en del i detta anpassar vi vår produktportfölj för att stärka våra kunders affärer samtidigt som vi också förstärker våra egna affärer.

Under 2015 började vi arbeta på den svenska marknaden med *commercial excellence* vilket handlar om att ge våra säljteam bättre verktyg för att prioritera och säkerställa rätt nivå av kundservice. Utifrån våra erfarenheter på den svenska marknaden introducerar vi nu *commercial excellence* även i Belgien och Storbritannien för att under de kommande två

åren fortsätta att implementera verktygen på övriga marknader. Säljverktyg och taktik skräddarsys till varje lokal marknad.

Under året fortsatte ryska importförbud att utmana många internationella företag. Lantmännen Unibake lyckades dock förhindra påverkan av kraftigt stigande råmaterialkostnader och kunde säkerställa en god försäljningstillväxt. Framtida utsikter inom snabbmatssektorn ser bra ut.

### Standard för livsmedelssäkerhet

Internationellt sett har införandet av sjunde utgåvan av BRC, den globala standarden för livsmedelssäkerhet, synliggjort behovet av att minimera riskerna för matbedrägerier. Den



uppgräderade standarden ställer krav på robusta system på våra BRC-certifierade anläggningar för att minska exponeringen mot livsmedelsbedrägeri. Under hösten granskades anläggningen i Mouscron i Belgien enligt den nya BRC 7 med gott resultat.

### Konsumenttrender

Konsumenttrenden är att produkter ska vara hälsosamma eller ekologiska, ge njutning eller erbjuda bekvämlighet och inte minst skapa värde. Lantmännen Unibakes egna marknadsundersökningar visar sex tillfällesrelaterade drivkrafter för konsumtion av wienerbröd och croissanter.

Ett exempel är ”kaffepausen” som står för en stor del av konsumtionen av bakverk. Detta inspirerade till lanseringen av vårt MiniMania-koncept som innehåller fem wienerbröd i miniatyrstorlek för servering med varm dryck.

Efterfrågan på njutningsbara produkter i Storbritannien har lett till framtagandet av en ny kategori bakverk med choklad. Först ut på marknaden var Triple Chocolate Crown-bullen som nu lanserats i engelska mataffärer.



” **Premiumprodukter och hälsa är trender som driver fram lansering av produkter i kategorierna surdeg, ekologiskt och glutenfritt.**

Efterfrågan är fortsatt hög för premium hamburgerbröd inom snabbmatssegmentet. I Ryssland och Ungern, har Unibake utvecklat och producerat Europas första svarta hamburgerbröd för Burger Kings populära Halloween-kampanj.

### Framgångsrik lansering av glutenfria produkter

Norska konsumenter var de första att få testa vår nya linje frysta glutenfria Hatting-produkter som introducerades i februari i matvaruaffärer. Åtta veckor efter lanseringen hade den lokala glutenfria marknaden ökat med 40 procent – ett bevis på att våra produkter skapade tillväxt redan från start.

Havren i vårt glutenfria bröd, som har odlats lokalt i anslutning till vårt norska bageri, är ett annat viktigt säljargument. Utöver havrens naturliga fiberinnehåll och fina smak är havre välkänt för sin ”hälsonytta för hjärtat” och kommer därför även framöver att ingå i glutenfria produkter.

Lantmännen Unibakes varumärken

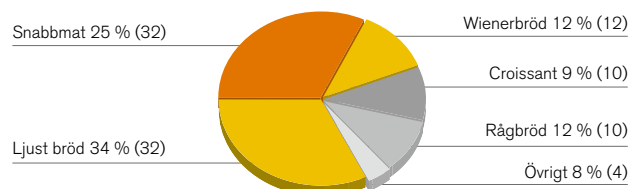


Lantmännen Unibake Nyckeltal	2015 <sup>2</sup>	2014
Nettoomsättning, MSEK <sup>1</sup>	9 231	7 200
Medelantal anställda	5 971	3 613
varav kvinnor, %	43	31

<sup>1</sup> Inklusive koncernintern omsättning.

<sup>2</sup> Inklusive Vaasan från 1 juni 2015.

Lantmännen Unibake Omsättning per produktkategori





Efter framgångarna i Norge har Lantmännen Unibake lanserat glutenfria produkter på den danska marknaden där de också mottagits väl.

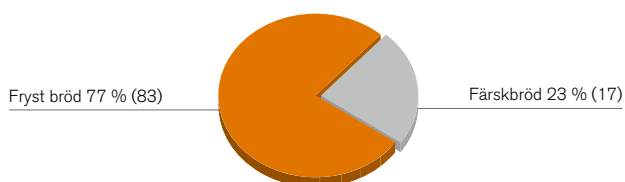
### Utveckling av den globala affärsverksamheten

Lantmännen Unibake har under året tagit över nyförvärvade Vaasans bake-off och färskbrödsproduktion som integreras i verksamheten i Sverige, Norge och Finland. Arbetet att integrera Vaasans bake-off och färskbrödsdel i Lantmännen Unibake förväntas till stor del vara klar i slutet av 2016.

I början av 2015 startade arbetet med att utveckla en gemensam plattform för att standardisera processer och säkerställa transparens i alla våra affärsenheter. I slutet av 2019 kommer system, processer och nyckeltal att vara fullt implementerade och enhetliga inom Lantmännen Unibake.

Affärsprocesser i hela Lantmännen Unibake identifieras, kategoriseras och analyseras för att kunna definiera *best practice*.

### Omsättning per produktkategori



### Större anläggningsinvesteringar

I oktober togs det första spadtaget i bygget av ett nytt stort bageri i Nowa Sól, Polen. Investeringen är på 75 miljoner euro och det nya bageriet kommer att innefatta tre avancerade produktionslinjer och förse Polen och de andra länderna runt Östersjön samt flera europeiska länder med våra produkter. Anläggningen kommer att stå klar under 2018, men en första produktionslinje kommer att tas i drift under första halvåret 2017.

Vår bagerianläggning i Londerzeel, Belgien, totalförstördes i en brand i juni vilket resulterade i förlust av vår baguetteproduktion och en stor del av det äldre fryslagret. Ingen människa kom till skada. Arbetet med återuppbyggnaden är planerat till 2016. Trots branden har vi lyckats säkra leveranser till våra kunder. Bageriets två nya produktionslinjer förväntas vara i bruk 2017.

Under hösten togs Vaasans nya bageri för toastprodukter i Vilnius, Litauen, i bruk.

### Policy för palmolja

Lantmännen Unibakes anläggningar i Storbritannien var i januari 2015 först med att byta till certifierad palmolja enligt RSPO Segregerad, the Roundtable on Sustainable Palm Oil. Alla Lantmännen Unibakes anläggningar var i slutet av 2015 reviderade och godkända för att köpa certifierad segregerad palmolja. Nyförvärvade Vaasans anläggningar har fram till slutet av 2016 för att uppfylla kraven.

### Hälsa och säkerhet

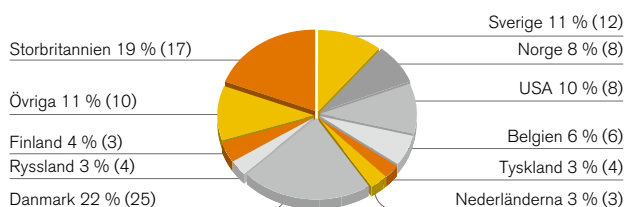
Som en del i utvecklingen av Lantmännen Unibakes globala affärsprocesser har ett nytt hälso- och säkerhetsrapporterings-system tagits fram, som ska lanseras under 2016. Det nya systemet kommer att stärka vårt fokus på hälsa och säkerhet.

### Kontinuerliga förbättringsåtgärder

Lantmännen Unibakes arbetssätt för effektivitetsoptimering, *Better, Faster, Cheaper*, har uppnått det satta målet att reducera produktionskostnaderna.

Ett ledarskapsprogram har införts för att hjälpa chefer att driva den kontinuerliga utvecklingen i sina team. Hittills har alla produktionschefer och platschefer deltagit i programmet som fokuserar på att motivera och engagera medarbetare för att uppnå kontinuerliga förbättringar. Chefer inom varuflöden, inköp och kvalitet kommer att delta i programmet under 2016.

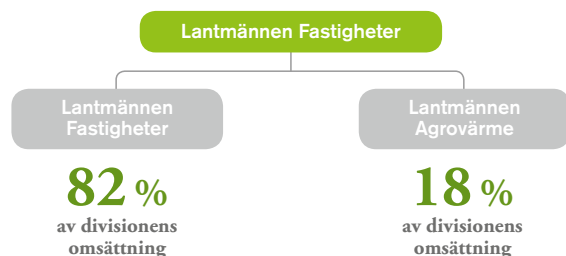
### Omsättning per marknad





# Lantmännen Fastigheter

Lantmännen Fastigheter förvaltar Lantmännens fastigheter och är ett av Sveriges större fastighetsbolag med 150 förvaltningsobjekt på 80 orter. Förvaltd yta är cirka 1 300 000 m<sup>2</sup>, varav cirka 130 000 m<sup>2</sup> åt Lantmännens pensionsstiftelse Grodden. Fastigheterna är kommersiella lokaler som kontor, butiker, verkstäder och lager. Drygt 51 procent av hyresintäkterna är från externa hyresgäster.



## Verksamheten

Lantmännen Fastigheter drivs på marknadsmässiga villkor och fastigheterna utvecklas med fokus på att ge största nytta för koncernens verksamheter samt för att optimera externa intäkter. Lokalerna hyrs ut både externt och internt, men strategin är att öka andelen externa hyresintäkter.

Verksamheten arbetar med att koncentrera fastighetsbeståndet, vilket innebär att vissa fastigheter som inte passar i bolagets förvaltningsstrategi, eller har begränsade utvecklingsmöjligheter, säljs eller byts, medan fastigheter som passar in i portföljen kan förvärfas. Strategin är att förse Lantmännen med ändamålsenliga lokaler samt att förvärva lokaler i bra lägen. Lantmännen Fastigheter utvecklar även befintliga innehav till kommersiella projekt eller bostadsprojekt.

Andelen extern uthyrning har ökat och Lantmännen Fastigheter har genomfört ett flertal fastighetsaffärer. Tre livsmedelsfastigheter, en i Avesta och två i Helsingborg har förvärvats. Kvarnen i Uppsala förvärvades från Lantmännens pensionsstiftelse Grodden och en fastighet i Enköping avyttrades till pensionsstiftelsen. I samband med avyttringen av Lantmännen Doggy såldes även industrifastigheterna i Vårgårda. Lantmännen har också avyttrat det 50-procentiga innehavet i fastighetsbolaget Lantholmen samt sålt ett fastighetsbolag med tillhörande industrifastighet i Valla.

Lantmännen Fastigheter har installerat Uppsalas hittills största solcellsanläggning. På Lantmännen Maskins tak har det totalt monterats 658 paneler på tre tak. Dessa kan producera 146 500 kWh årligen, vilket motsvarar 30 procent av energiförbrukningen i fastigheten.

Avtal har tecknats med fastighetsbolaget Besqab om överlåtelse av industrifastigheter i Uppsala där Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Cerealia idag bedriver verksamhet. Affären slutförs i mars 2016 men delar av Lantmännens verksamhet i fastigheterna kommer att fortsätta ytterligare några år. Affären innebär också att Lantmännen förvärvar två fastigheter med vård- och omsorgsboenden på Lidingö och i Norrtälje.

Vi arbetar enligt Geographic Footprint vilket innebär att vi samlokaliserar våra olika verksamheter och effektiviserar lokalanvändningen. Vi arbetar för att öka medvetenheten hos våra hyresgäster och med att motivera egna insatser för att sänka energiförbrukningen. Lantmännen Fastigheter värderar alltid valet av byggmaterial ur ett hållbarhetsperspektiv vid renovering och nybyggnation.

## Lantmännen Agrovärme

I Lantmännen Fastigheter ingår Lantmännen Agrovärme som levererar fjärrvärme och färdig värme på ett tiotal mindre orter i mellersta och södra Sverige. Under 2015 gick värmeverksamheten något bättre än föregående år på grund av ett mer gynnsamt väderläge samt förbättrade bränsleinköp. Lantmännen Agrovärmes fjärrvärme är kvalitetsmärkt med Reko fjärrvärme, en certifiering som ger trygghet i valet av uppvärmningsskälla.



## Marknadsutveckling

Marknadshyrorna i Sverige var under 2015 svagt uppåtående vilket bedöms avstanna under 2016 på grund av minskad efterfrågan på lokaler. Markpriserna ökade generellt under 2015, huvudsakligen på attraktiva orter där efterfrågan på bostäder är hög. Mark med färdiga detaljplaner efterfrågas eftersom dessa projekt har korta ledtider och lägre risk.

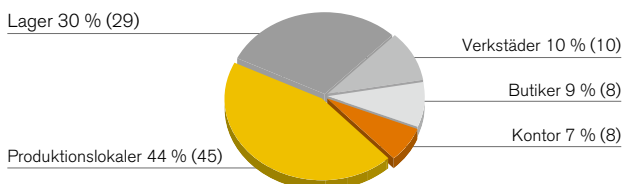
Lantmännen Fastigheter Nyckeltal <sup>1</sup>	2015	2014
Nettoomsättning, MSEK <sup>2</sup>	454	470
Rörelseresultat, MSEK	314	223
Avkastning på operativt kapital, %	20,1	15,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	299	128
Medelantal anställda	39	43
varav kvinnor, %	29	31
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	14	0
Koldioxidutsläpp, tusen ton	-	-
Total sjukfrånvaro, %	4,5	1,5

<sup>1</sup> Lantmännens värmeverksamhet tillhörde 2014 division Energi men tillhör från och med 2015 Lantmännen fastigheter. 2014 års siffror har justerats.

<sup>2</sup> Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. försäljning av fastigheter	2015	2014
Rörelseresultat, MSEK	187	168
Avkastning på operativt kapital, %	12,0	11,7

## Lantmännen Fastigheter, ytfördelning





# 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. Lantmännens resultatandel redovisas i respektive division. Med dessa delägarskap har Lantmännen bra förutsättningar att erbjuda kunderna i Sverige och på exportmarknaderna långsiktiga affärsrelationer med stabil leveranssäkerhet.

## HaGe Kiel ägarandel 40 %

Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel) omsätter årligen cirka 2,7 miljarder euro och har cirka 1 700 anställda. Lantmännen äger 40 procent av HaGe Kiel och DLG (Dansk Landbrugs Grovvarereselskab) äger 54 procent. Verksamheten innefattar handel med spannmål samt försäljning av insatsvaror till jordbruket och ingår i division Lantbruk.

HaGe Kiel har väl utvecklade logistikkedjor och hamnterminaler i Hamburg, Kiel och Rostock som förser marknaden med spannmål och oljeväxter både lokalt och internationellt. HaGe Kiel har foderfabriker som tillverkar foder av hög kvalitet och bedriver handel med lantbruksvaror, maskiner, försäljning av produkter för fritid och trädgård, samt marknadsför produkter inom ekologiskt jordbruk.

## Scandagra Group ägarandel 50 %

Scandagra Group AB bedriver verksamhet i de tre baltiska länderna. Koncernen omsätter cirka 240 miljoner euro och har cirka 250 anställda. Scandagra Group har under året utvecklats väl på den expansiva baltiska marknaden, avseende både volym och lönsamhet. Bolaget, som ägs till lika delar av Lantmännen och DLG ingår i division Lantbruk. Verksamheten består av tre säljbolag; Scandagra Eesti, Scandagra Lietuva och Scandagra Latvia. Säljbolagen är verksamma inom försäljning av insatsvaror till växtodling samt inköp och försäljning av spannmål.

Scandagra Eesti har också en foderfabrik med en produktionskapacitet på över 100 000 ton.

## Scandagra Polska ägarandel 50 %

Scandagra Polska bedriver handel med spannmål och insatsvaror på den polska lantbruksmarknaden och omsätter cirka 1,2 miljarder SEK samt har cirka 120 anställda. Bolaget ägs till lika delar av Lantmännen och DLG och ingår i division Lantbruk. Scandagra Polska är en av många handelsaktörer på den stora och diversifierade polska marknaden.

## Agroenergi Neova Pellets ägarandel 50 %

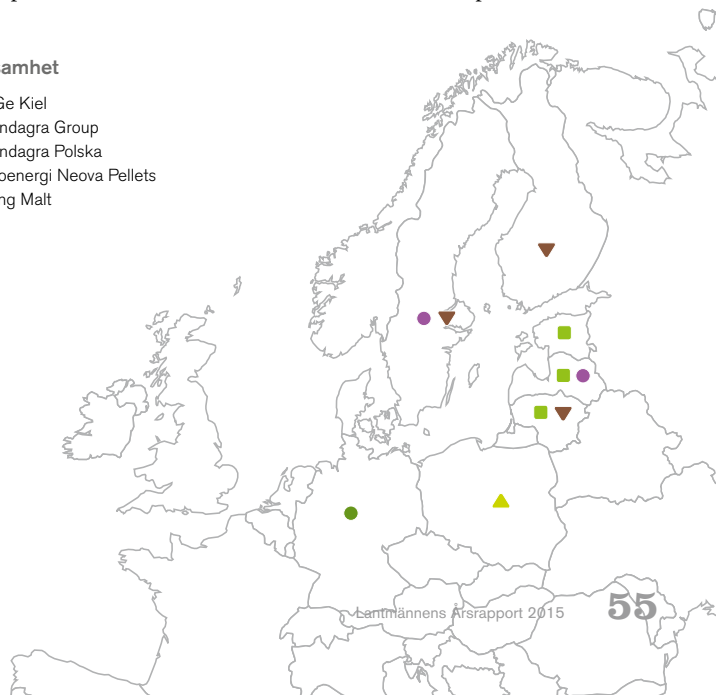
Agroenergi Neova Pellets tillverkar och säljer fasta biobränslen, framförallt träpellets, och omsätter årligen cirka 1 miljard SEK samt har cirka 130 anställda. Bolaget har en stark ställning på den svenska marknaden och i Östersjöregionen. Lantmännen och Neova äger 50 procent vardera av bolaget. Bolaget ingår i division Energi.

## Viking Malt ägarandel 38 %

Viking Malt producerar malt i Finland, Sverige och Litauen. Bolaget omsätter årligen cirka 140 miljoner euro och har cirka 140 anställda. Viking Malt är en avancerad förädlare av spannmål som levererar 360 000 ton malt och tjänster varje år till bryggerier och destillerier i Nordeuropa och till utvalda användare i hela världen. Lantmännen äger 38 procent av företaget, resterande del ägs av det finska bolaget Polttime. Viking Malt ingår i division Livsmedel. Viking Malt skrev i januari 2016 avtal om förvärv av Danish Malting Group (DMG) från Carlsberg. DMG har ett mälteri i Danmark och två i Polen, omsätter 700 MDKK och har 88 anställda. Förvärvet stärker Viking Malt's position som det ledande mälteriet i norra Europa.

### Verksamhet

- HaGe Kiel
- Scandagra Group
- ▲ Scandagra Polska
- Agroenergi Neova Pellets
- ▼ Viking Malt



# Styrelse



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

Styrelsen består av nio ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Ordinarie föreningsstämma hålls den 12 maj 2016. Innehav av förlagsandelar och emissionsinsatser redovisas i SEK per den 31 december 2015.

## **Bengt-Olov Gunnarson** *Ordförande*

Klockrike  
Född: 1951  
Ledamot sedan 2005, ordförande sedan 2012  
Medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Ersättningsutskottet.  
*Utbildning:* Lantmästare, Lantbruksuniversitetet i Alnarp  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Styrelseuppdrag:* Styrelseledamot i Viking Malt Oy, Hauptgenossenschaft Nord AG och AB Göta Kanal Bolag.  
*Produktion:* Växtodling, skog och vindkraft  
*Emissionsinsatser:* 423 007 SEK\*  
*Förlagsandelar:* 50 000 SEK

## **Per Lindahl** *Vice ordförande*

Kristianstad  
Född: 1964  
Ledamot sedan 2011  
Medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Ägarutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse  
*Utbildning:* Lantbruksutbildning  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Produktion:* Växtodling med potatis och spannmål, slaktcycklinguppfödning, äggproduktion, mekanisk verkstad.  
*Styrelseuppdrag:* Ordförande Hushållningssällskapet Skåne, styrelseledamot i Hushållningssällskapet Kompetensutveckling i Syd AB, ledamot i Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA).  
*Emissionsinsatser:* 1 199 151 SEK\*

## **Gunilla Aschan**

Linköping  
Född: 1960  
Ledamot sedan 2015  
Medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Revisionsutskottet  
*Utbildning:* Agronom, Sveriges Lantbruksuniversitet  
*Huvudsysselsättning:* Sverigeansvarig Jord & Skog, Nordea Bank AB, Lantbrukare  
*Produktion:* Skog, växtodling, nötkött  
*Övriga uppdrag:* Styrelseledamot i Hushållningssällskapet Östergötland samt ordförande i Föreningen Jordägare i Östergötland-Sörmland.  
*Emissionsinsatser:* 24 286 SEK\*  
*Förlagsandelar:* 150 000 SEK

## **Ulf Gundemark**

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

## **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

## **Thomas Magnusson**

Tävelsås  
Född: 1950  
Ledamot sedan 2005  
Medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Ägarutskottet  
*Utbildning:* Lantbruksutbildning  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Produktion:* Mjölk, nötkött,  
*Styrelseuppdrag:* President COGECA, Styrelseledamot i Sveriges Nötköttsproducenter.  
*Emissionsinsatser:* 32 734 SEK



Thomas Magnusson, Gunilla Aschan, Ulf Gundemark  
Tomas Welander, Tommy Brunsärn, Hans Wallemyr

### Johan Mattsson

Tranås  
Född: 1960  
Ledamot sedan 2015  
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet.  
Utbildning: Civilekonom  
Styrelseuppdrag: Ordförande i Bäretofta AB, Swedpig AB samt i Handelsbankens Skog och Lantbruksstyrelse, Ledamot i Handelsbankens regionbanksstyrelse för Södra Sverige samt Biogas Ystad Österlen ek för.  
Emissionsinsatser 382 782 SEK

### Hans Wallemyr

Falköping  
Född: 1956  
Ledamot sedan 2007  
Medlem i Lantmännen  
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse,  
Utbildning: Jordbruksutbildning  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare  
Produktion: Vindkraft, växtodling med potatis, skog, uppfödning och utbildning av hopp- och dressyrhästar  
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Källebergs vind AB, styrelseledamot i Åsle vind AB, Agroenergi Neova AB och stiftelsen Lantbruksforskning (SLF).  
Emissionsinsatser: 348 269 SEK\*

### Björn Wallin

Vattholma  
Född: 1964  
Ledamot sedan 2008  
Medlem i Lantmännen  
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet  
Utbildning: Masterexamen i jordbruk, Sveriges Lantbruksuniversitet  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare  
Produktion: Växtodling  
Övriga uppdrag: Beobachter (observatör) i Hauptgenossenschaft Nord AG.  
Emissionsinsatser: 146 372 SEK

### Arbetsgarepresentanter

#### Tommy Brunsärn

Södertälje  
Född: 1959  
Ledamot sedan 2007  
Representant för Unionen  
Huvudsysselsättning: Lead Buyer MRO/Capex

#### Pär-Johan Löff

Uppsala  
Född: 1966  
Ledamot sedan 2013  
Personalrepresentant Akademikerförbundet  
Utbildning: Agronom  
Huvudsysselsättning: Innovation Project Manager  
Lantmännen R&D  
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Naturbutiken på Öland AB, AviFauna i Sverige AB, Stenhusa Gärd Aktiebolag och Ideella föreningen Odling i Balans med firma Odling i Balans. Vice ordförande i Stiftelsen Jordbruks- och Miljöteknisk Forskning (SJMF).  
Förlagsandelar: 100 000 SEK

#### Tomas Welander

Göteborg  
Född: 1961  
Ledamot sedan 2012  
Representant för IF Metall  
Huvudsysselsättning: Servicetekniker Swecon  
Övriga uppdrag: Arbetstagarrepresentant i Swecon Anläggningsmaskiner AB.

### Styrelsens sekreterare

#### Tove Cederborg

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

### Revisorer

#### Förtroendevalda Maude Fyrenius

Lärbo  
Född: 1973  
Revisor i Lantmännen sedan 2014  
Utbildning: Agrotekniker  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare  
Produktion: Växtodling, lamm och nötköttsproduktion, naturvård  
Emissionsinsatser: 20 661 SEK\*

#### Gustav Jansson

Enköping  
Född: 1967  
Revisor i Lantmännen sedan 2012  
Utbildning: Agronom  
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, redovisningskonsult  
Produktion: Växtodling, skog  
Emissionsinsatser: 634 554 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: 443 488 SEK

#### Auktoriserad revisor

#### Anders Kriström

EY, Stockholm  
Född: 1974  
Revisor sedan 1999  
Revisor i Lantmännen sedan 2015  
Övriga uppdrag: Adecco, Canal Digital, HL Display, Husqvarna, Stanley Security

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



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

# Koncernledning

Innehav av förlagsandelar och emissionsinsatser redovisas i SEK per den 31 december 2015.

## Per Olof Nyman

Vd och koncernchef  
Chef division Livsmedel  
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.  
Styrelseuppdrag: Ledamot i Scandagra Baltikum, Scandagra Polen, KLS Ugglarps  
Förlagsandelar: 1 000 000 SEK  
Emissionsinsatser: 235 900 SEK

## Per Arvidsson

Vice VD, Varuflöde och IT  
Född: 1962  
Anställd: 2011  
Utbildning: Civilingenjör Maskin, Industriell org. & Logistik, Chalmers Tekniska Högskola

## Werner Devinck

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

## Håkan Pettersson

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

## Carl von Schantz

Chef division Energi samt ansvarig för Hållbar utveckling och Forskning & Utveckling  
Född: 1973  
Anställd: 2011  
Utbildning: MBA, Kellogg School of Management; BA, Northwestern University  
Styrelseuppdrag: Ledamot i Mackmyra Svensk Whisky AB och Agroenergi Neova Pellets AB, styrelsesuppleant 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.  
Styrelseuppdrag: Suppleant i Hagabergs Mekaniska Aktieföretag

## Krister Zackari

Chef Lantmännen Cerealia  
Född: 1963  
Anställd: 2014  
Utbildning: Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm.  
Styrelseuppdrag: Ledamot i DLF Service AB och Li Service AB

## Ulf Zenk

Ekonomi- och finansdirektör, CFO  
Född: 1963  
Anställd: 2012  
Utbildning: Civilekonom, Linköpings universitet  
Styrelseuppdrag: Ledamot i Viking Malt Oy och Sparbanken Skåne AB (publ)  
Förlagsandelar: 150 000 SEK

## Tove Cederborg

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

# Koncernens finansiella Översikt

Resultaträkningar i sammandrag	IFRS							Redovisningsrådet			
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006
MSEK											
Nettoomsättning	35 660	32 666	33 802	36 526	37 896	35 988	34 978	34 950	42 592	35 769	32 055
Resultat före avskrivningar	2 573	2 556	2 193	1 698	2 570	2 624	1 884	1 855	3 046	2 172	1 815
Av- och nedskrivningar	-1 222	-1 103	-2 104	-1 185	-1 366	-1 565	-1 407	-1 550	-1 910	-1 302	-1 632
Rörelseresultat	1 351	1 453	89	513	1 204	1 059	477	305	1 136	870	183
Finansiella intäkter och kostnader	-105	-111	-4	-182	-337	-237	-373	-370	-434	-48	61
Resultat efter finansiella poster	1 246	1 342	85	331	867	822	104	-65	702	822	244
Återbäring, efterlikvid <sup>1)</sup>	-	-	-	-	-	-	-	-1	-122	-83	-64
Skatt, minoritet <sup>2)</sup>	-156	-117	15	-91	-147	-97	78	-7	-22	-151	152
Årets resultat	1 090	1 225	100	240	720	725	182	-73	558	588	332

<sup>1)</sup> Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid på samma sätt som utdelning.

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

Balansräkningar i sammandrag	IFRS							Redovisningsrådet			
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006
MSEK											
Materiella anläggningstillgångar	7 699	7 178	7 337	8 928	9 258	9 758	10 798	10 667	10 974	8 915	7 661
Goodwill	4 424	2 915	2 594	2 554	2 640	2 779	3 030	3 078	3 386	2 510	2 512
Övriga immateriella anläggningstillgångar	2 782	752	814	875	767	713	748	391	459	444	416
Övriga anläggningstillgångar	2 780	2 762	2 542	2 151	2 069	2 094	3 581	3 313	3 140	2 324	2 433
Summa anläggningstillgångar	17 685	13 607	13 287	14 508	14 734	15 344	18 157	17 449	17 959	14 193	13 022
Varulager	5 545	5 379	5 249	5 946	5 506	5 224	5 646	5 646	7 059	6 303	4 804
Övriga omsättningstillgångar	5 599	5 087	5 170	5 561	5 642	5 572	5 436	5 411	7 266	7 797	6 695
Likvida medel	1 252	3 058	2 295	352	739	869	391	385	269	450	822
Summa omsättningstillgångar	12 396	13 524	12 714	11 859	11 887	11 665	11 473	11 442	14 594	14 550	12 321
Summa tillgångar	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	12 660	11 859	11 016	10 899	10 906	10 390	10 140	10 148	10 528	9 483	9 038
Eget kapital, minoritetens andel	21	17	28	33	36	32	85	69	56	289	328
Summa eget kapital	12 681	11 876	11 044	10 932	10 942	10 422	10 225				
Avsättningar <sup>1)</sup>	-	-	-	-	-	-	-	2 206	2 371	2 952	2 978
Långfristiga skulder	6 135	3 598	4 939	5 919	5 360	7 320	9 523	6 951	8 220	5 379	5 454
Kortfristiga skulder	11 265	11 657	10 018	9 516	10 319	9 267	9 882	9 517	11 378	10 640	7 545
Summa eget kapital och skulder	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343
Nettolåneskuld	6 476	3 674	4 963	7 506	7 186	7 501	9 739	9 289	11 654	8 413	6 581
Insatsutdelning, insatsemission <sup>2)</sup>	243	328	171	168	230	245	163	163	167	201	155
Återbäring och efterlikvid <sup>3)</sup>	189	135	129	120	110	95	1	-	-	-	-

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

<sup>2)</sup> Enligt styrelsens förslag 2015.

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

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2006-2008 har inte räknats om, allt enligt IFRS regelverk. 2009 redovisas dels enligt IFRS, dels enligt principer tillämpade i årsredovisningen för 2009. En mer detaljerad beskrivning av effekterna av övergången till IFRS på resultat- och balansräkning 2009 återfinns i Lantmännens årsredovisning för 2010.

# Koncernens Nyckeltal

Nyckeltal	IFRS							Redovisningsrådet			
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006
Rörelsemarginal, %	3,8	4,4	0,3	1,4	3,2	2,9	1,4	0,9	2,6	2,4	0,6
Vinstmarginal, %	3,1	3,8	0,3	0,7	1,9	2,0	0,5	-0,2	1,3	1,6	1,0
Kapitalomsättningshastighet, ggr	1,8	2,1	2,0	2,0	2,1	1,9	1,6	1,7	2,1	2,0	-
Avkastning på eget kapital, %	8,9	10,6	0,9	2,2	6,7	7,0	1,8	-0,7	6,8	7,3	4,0
Avkastning på operativt kapital, %	7,5	9,1	0,5	2,8	6,5	5,7	2,2	1,4	5,6	5,3	-
Soliditet, %	42,2	43,8	42,5	41,5	41,1	38,6	34,5	35,4	32,5	34,0	37,0
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,5	0,3	0,4	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	1,1	0,9	-
Medelantal anställda	8 911	8 311	9 133	10 249	10 296	10 350	10 552	10 552	12 671	12 830	12 833

Exklusive jämförelsestörande poster	IFRS							Redovisningsrådet			
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006
Rörelseresultat, MSEK	1 351	851	805	747	1 063	1 223	588	588	1 032	718	346
Rörelsemarginal, %	3,8	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	1 246	740	683	565	841	946	215	215	622	470	199
Årets resultat, MSEK	1 066	595	494	457	634	804	232				
Avkastning på eget kapital, %	8,7	5,1	4,4	4,2	5,9	7,8	2,2				
Avkastning på operativt kapital, %	7,5	5,3	4,7	4,1	5,7	6,5	2,8				

Kassaflödesanalyser i sammandrag	IFRS							Redovisningsrådet			
	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	
MSEK											
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	2 159	1 362	1 570	1 358	1 655	2 131	1 138	1 153	1 454	1 317	
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	8	405	724	-375	-640	26	2 417	-730	-1 235	-764	
Kassaflöde från investering i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto	-811	-697	-862	-1 163	-160	-684	-1 328	-2 284	-2 112	-1 427	
<b>Operativt kassaflöde</b>	<b>1 356</b>	<b>1 070</b>	<b>1 432</b>	<b>-180</b>	<b>855</b>	<b>1 473</b>	<b>2 227</b>	<b>-1 861</b>	<b>-1 893</b>	<b>-874</b>	
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter, netto <sup>1)</sup>	-4 154	1 065	1 196	0	0	-105	9	-1 060	423	-1 108	
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	-2 674	2 077	2 450	-222	876	2 692	2 272	-2 776	-1 103	-1 205	
Årets kassaflöde	-1 775	778	1 943	-379	-128	512	131	-233	-400	-640	
Likvida medel vid årets slut	1 252	3 058	2 295	352	739	869	391	269	484	875	

<sup>1)</sup> 2015 bland annat förvärv av Vaasan samt försäljning av Lantmännen Doggy  
 2014 bland annat förvärv av Sirängnäs Valskvarn samt försäljning av aktier i Scandi Standard och avyttring av Lantmännen Lantbruks tyska och polska verksamhet inom växtföreläggning och utsäde (SW Seed Polen, SW Seed Tyskland, SW Winter Oil Seed).  
 2013 bland annat förvärv av 46 procent i Scandi Standard samt försäljning av Kronfågelgruppen och Rigas Dzirnāvnieks.  
 2010 bland annat förvärv av 37 procent i Bakehouse samt försäljning av SweChick, Ecobrånse och Conagri.  
 2009 bland annat förvärv av 38 procent i Bakehouse samt försäljning av Fårskbröd Sverige.  
 2008 bland annat förvärv av Euro-Bake, Eurobuns och Baco samt försäljning av Weibull Trägård och Granngården.  
 2007 bland annat förvärv av minoriteten i Kronfågel och försäljning av Analycen.  
 2006 bland annat förvärv av Belpankoncernen och Aspen.

# Så läser du Resultaträkningen

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

## Omsättningen

Enkelt uttryckt hittar du här företagets totala försäljning.

## Kostnader

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

## Rörelseresultatet

Detta visar om försäljningen går med vinst.

## Finansiella poster

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

## Resultatet

Detta kallas också för nettoresultat och visar resultatet efter skatt.

Rapporten över totalresultatet utgår från årets resultat i resultaträkningen 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.

## 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 ingår i det belopp som kan delas ut till ägarna.

## Summa totalresultat

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

## Koncernens resultaträkning

MSEK	2015	2014
<b>Nettoomsättning</b>	<b>35 660</b>	<b>32 666</b>
Övriga rörelseintäkter	796	1 187
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete	57	-15
Aktiverat arbete för egen räkning	0	2
Råvaror och förnödenheter	-11 384	-12 312
Handelsvaror	-11 508	-8 894
Personalkostnader	-5 169	-4 741
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 222	-1 103
Övriga rörelsekostnader	-5 982	-5 439
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	103	102
<b>Rörelseresultat</b>	<b>1 351</b>	<b>1 453</b>
Finansiella intäkter	106	118
Finansiella kostnader	-211	-229
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>1 246</b>	<b>1 342</b>
Skatter	-156	-117
<b>Årets resultat</b>	<b>1 090</b>	<b>1 225</b>
<b>Årets resultat hänförligt till:</b>		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 088	1 217
Innehav utan bestämmande inflytande	2	8

## Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	2015	2014
<b>Årets resultat</b>	<b>1 090</b>	<b>1 225</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	211	-313
Skatt på aktuariella vinster och förluster	-46	70
<b>Summa</b>	<b>165</b>	<b>-243</b>
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Finansiella tillgångar som kan säljas, netto före skatt	13	24
Kassaflödessäkringar, netto före skatt	62	7
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-189	182
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt	56	-174
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras	-34	37
<b>Summa</b>	<b>-92</b>	<b>76</b>
<i>Andel i övrigt totalresultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden</i>		
Poster som kommer att omklassificeras till resultatet	-12	27
<b>Summa</b>	<b>-12</b>	<b>27</b>
<b>Övrigt totalresultat, netto efter skatt</b>	<b>61</b>	<b>-140</b>
<b>Summa totalresultat</b>	<b>1 151</b>	<b>1 085</b>
<b>Summa totalresultat hänförligt till:</b>		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 149	1 077
Innehav utan bestämmande inflytande	2	8

# Så läser du Balansräkningen

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

## Anläggningstillgångar

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

## Omsättningstillgångar

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

## Eget kapital

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

## Skulder

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

## Koncernens balansräkning

MSEK	2015 31 dec	2014 31 dec
<b>TILLGÅNGAR</b>		
<b>Anläggningstillgångar</b>		
Materiella anläggningstillgångar	7 113	6 612
Förvaltningsfastigheter	586	566
Goodwill	4 424	2 915
Övriga immateriella anläggningstillgångar	2 782	752
Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden	1 690	1 512
Överskott i fonderade pensionsplaner	14	-
Finansiella anläggningstillgångar	697	918
Uppskjutna skattefordringar	371	322
Övriga anläggningstillgångar	8	10
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>17 685</b>	<b>13 607</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>		
Varulager	5 545	5 379
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	5 407	4 723
Kortfristiga räntebärande tillgångar	174	345
Aktuella skattefordringar	18	19
Likvida medel	1 252	3 058
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>12 396</b>	<b>13 524</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>30 081</b>	<b>27 131</b>

MSEK	2015 31 dec	2014 31 dec
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		
<b>Eget kapital</b>		
Medlemsinsatser	2 146	1 977
Övrigt tillskjutet kapital	2 775	2 625
Reserver	-169	-65
Balanserade vinstmedel	7 908	7 322
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	12 660	11 859
Innehav utan bestämmande inflytande	21	17
<b>Summa eget kapital</b>	<b>12 681</b>	<b>11 876</b>
<b>Långfristiga skulder</b>		
Långfristiga räntebärande skulder	4 897	2 600
Avsättningar för pensionsförpliktelser	360	517
Uppskjutna skatteskulder	612	200
Övriga långfristiga avsättningar	227	227
Övriga långfristiga skulder	39	54
<b>Summa långfristiga skulder</b>	<b>6 135</b>	<b>3 598</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>		
Kortfristiga räntebärande skulder	3 230	4 601
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	7 608	6 573
Aktuella skatteskulder	73	59
Kortfristiga avsättningar	354	424
<b>Summa kortfristiga skulder</b>	<b>11 265</b>	<b>11 657</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>30 081</b>	<b>27 131</b>



# 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	2015	2014
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>		
Rörelseresultat	1 351	1 453
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet <sup>1)</sup>	983	166
	<b>2 334</b>	<b>1 619</b>
Betalda finansiella poster, netto	-76	-180
Betald skatt	-99	-77
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>	<b>2 159</b>	<b>1 362</b>
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Förändring av varulager	-151	-165
Förändring av rörelsefordringar	-318	265
Förändring av rörelseskulder	477	305
	<b>8</b>	<b>405</b>
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>2 167</b>	<b>1 767</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Förvärv av verksamheter	-4 381	-338
Avyttringar av verksamheter	227	1 403
Investering i materiella anläggningstillgångar	-1 216	-1 006
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-40	-81
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	445	390
Förändring av finansiella placeringar	124	-58
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-4 841</b>	<b>310</b>
<b>Kassaflöde före finansieringsverksamheten</b>	<b>-2 674</b>	<b>2 077</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Förändring av låneskulder	1 194	-1 069
Inbetalt insatskapital	123	138
Återbetalt insatskapital	-104	-64
Utbetald utdelning	-314	-304
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>899</b>	<b>-1 299</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>-1 775</b>	<b>778</b>
Likvida medel vid årets början	3 058	2 295
Kursdifferens i likvida medel	-31	-15
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>1 252</b>	<b>3 058</b>
MSEK	2015	2014
<sup>1)</sup> Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	1 222	1 103
Resultatandelar i joint venture/intresseföretag	-86	-86
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-190	-801
Övriga poster	37	-50
Summa	<b>983</b>	<b>166</b>

# 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 2014	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
Utköp minoritet, bland annat Swecon AB	-	-	-	-	0	-16	-16
<b>Utgående balans den 31 december 2014</b>	<b>1 977</b>	<b>2 625</b>	<b>-65</b>	<b>7 322</b>	<b>11 859</b>	<b>17</b>	<b>11 876</b>
Årets resultat	-	-	-	1 088	1 088	2	1 090
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-	-	-104	165	61	-	61
Summa totalresultat	0	0	-104	1 253	1 149	2	1 151
Värdeöverföringar till ägare	150	150	-	-667	-367	-	-367
Av medlemmar inbetalt insatskapital	123	-	-	-	123	-	123
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-104	-	-	-	-104	-	-104
Förvärv av minoritetsandelar i CropTailor AB m.m.	-	-	-	-	0	2	2
<b>Utgående balans den 31 december 2015</b>	<b>2 146</b>	<b>2 775</b>	<b>-169</b>	<b>7 908</b>	<b>12 660</b>	<b>21</b>	<b>12 681</b>

Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK	2015	2014
Insatskapital, inbetalt	986	931
Insatskapital, emitterat	1 160	1 046
Övrigt eget kapital	10 514	9 882
<b>Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen</b>	<b>12 660</b>	<b>11 859</b>

### 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.antal.se



Form & produktion: Wildec

Foto: Johan Olsson, Øyvind Lund (sid 32), Lantmännens bildbank, Adobe Stock photos.

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

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

# Adresser



## Lantmännen ek för

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

## Division Lantbruk

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

## Lantmännen Lantbruk

Besöksadress: von Troils väg 1  
Postadress: 205 03 Malmö  
Tel: 010-556 56 00  
Kundtjänst tel: 0771-111 222  
lantmannenlantbruk.se

## Lantmännen Krafft

Besöksadress: von Troils väg 1  
Postadress: 205 03 Malmö  
Tel: 010-556 55 70  
Kundtjänst tel: 020-30 40 40  
krafft.nu

## Division Maskin

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

## 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/division-energi

## 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/division-livsmedel

## Lantmännen Cerealia

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

## Lantmännen Unibake

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

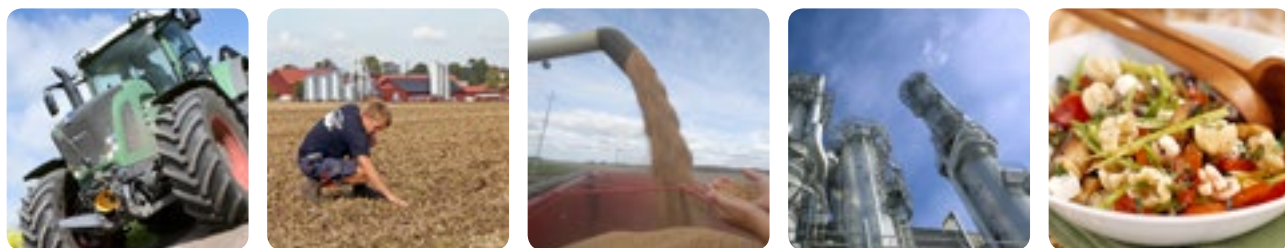
## Lantmännen Fastigheter

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





## Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord



Lantmännen har valt att stödja We Effect.

We Effect är en biståndsorganisation som tänker och agerar långsiktigt, för att förändringar ska bestå.

Hjälp till självhjälp är ledstjärnan i We Effects biståndsarbete.



Lantmännen

