

Vi skapar ett livskraftigt lantbruk



Lantmännens Årsrapport 2016


Lantmännen

Innehåll

Om Lantmännen

Lantmännen 2016	2
Lantmännens struktur och affärer	4
Lantmännens årsöverblick	6
Händelser i korthet	8
Ordförande har ordet	10
Vd har ordet	12
Bondeägt och bondestyrt	14
Utdelningen gör skillnad	15
Strategi 2020 – Lantmännens koncernstrategi	17
Kundkraven på varumärken ökar	19
Marknad och megatrender	20
Mål och måluppföljning	22
Vårt ansvar från jord till bord	24
Väsentlighetsanalys	25
Hållbar affärsutveckling med lönsamma mervärden	26
Nästa kliv i klimatarbete	28
Aktiv dialog och påverkansarbete	29
Våra medarbetare	30

Våra divisioner och affärer

Division Lantbruk	32
Division Maskin	37
Division Energi	43
Division Livsmedel	47
Lantmännen Fastigheter	54
Lantmännens internationella delägarskap	56

Styrelse och ledning

Styrelse och revisorer	60
Koncernledning	62

Fakta, finansiell översikt och GRI

Riskhantering	64
Beskrivning av finansiella nyckeltal	65
Koncernens finansiella översikt	66
Koncernens nyckeltal	67
Koncernens resultaträkning	68
Koncernens balansräkning	69
Koncernens kassaflödesanalys	70
Förändringar i koncernens eget kapital	71
Ordlista	72



Lantmännens föreningsstämma

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

Finansiell rapportering

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



Lyssna på oss!

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

Hållbarhetsredovisning

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

Distribution och beställning

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


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

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

Samtliga rapporter finns på svenska och engelska.

Tips och synpunkter

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



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

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

Lantmännen 2016

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

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

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

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

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

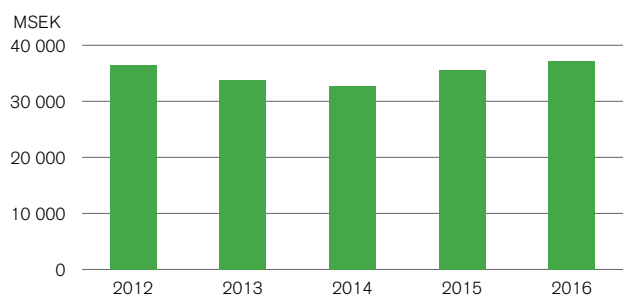
Utdelning Styrelsen har beslutat att höja återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige med 0,5 procent, till 2,5 procent (2,0). Styrelsen har också beslutat att lämna 0,5 procent (0,5) i återbäring på medlemmarnas inköp från division Maskins svenska verksamhet. Totalt beräknas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

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

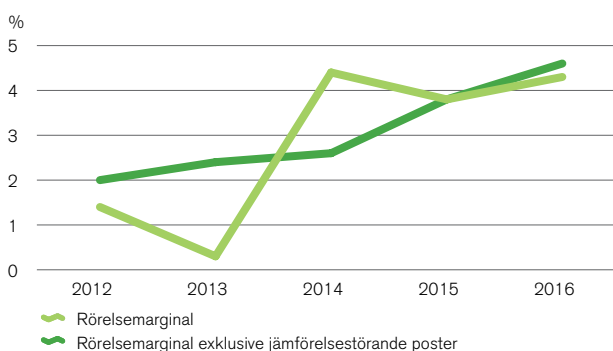
Lantmännen har infört de nya europeiska riktlinjerna från ESMA (European Securities and Markets Authority), avseende rapportering av alternativa nyckeltal. Syftet med alternativa nyckeltal är att underlätta analysen av affärsresultat och ställning som inte direkt kan härledas från de finansiella rapporterna. Definitioner och förklaringar till nyckeltal finns på [sid 65](#).



Nettoomsättning



Rörelsemarginal



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

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

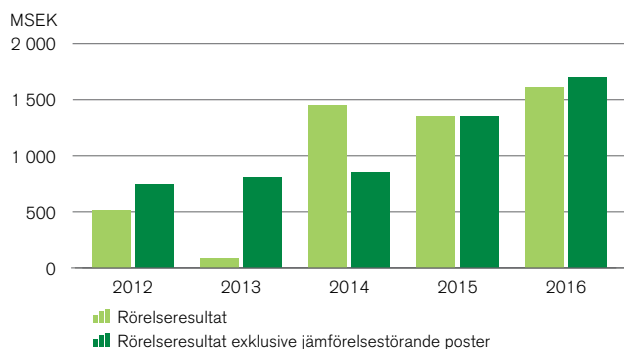
Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster	2016	2015
Rörelseresultat, MSEK	1 697	1 351
Rörelsemarginal, %	4,6	3,8
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 548	1 246
Årets resultat, MSEK	1 457	1 066
Avkastning på eget kapital, %	11,0	8,7
Avkastning på operativt kapital, %	8,4	7,5

Beskrivning av finansiella nyckeltal [▶ se sid 65.](#)

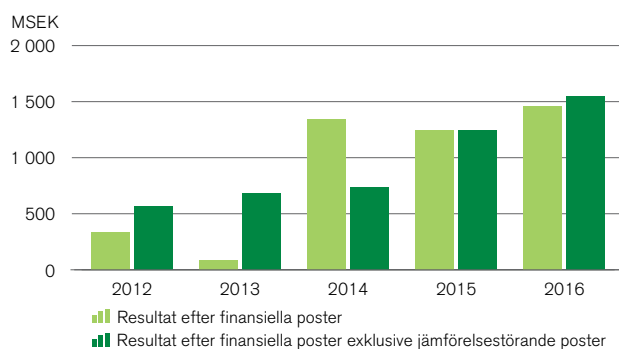


Omsättning per marknad, MSEK	2016	2015
Sverige	17 089	16 201
Tyskland	4 497	3 885
Danmark	3 392	3 373
Norge	2 975	3 035
Finland	1 998	1 565
Storbritannien	1 585	1 636
Baltikum	886	598
Nederländerna	884	1 055
Spanien	530	592
Belgien	450	439
Frankrike	430	569
Polen	390	427
Ryssland	329	299
Schweiz	158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

Rörelseresultat



Resultat efter finansiella poster

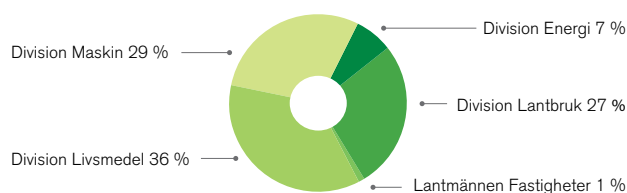


Lantmännens struktur och affärer

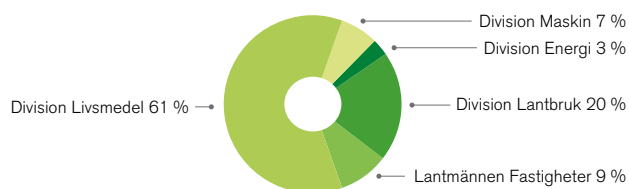
Lantmännen är ett lantbrukskooperativ och norra Europas ledande aktör inom lantbruk, maskin, bioenergi och livsmedel. Vi ägs av 25 000 svenska lantbrukare, har 10 000 anställda, med verksamheter i ett 20-tal länder och omsätter 37 miljarder kronor på årsbasis. Med basen i spannmål förädlar vi åkermarkens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

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

Fördelning av koncernens omsättning 2016

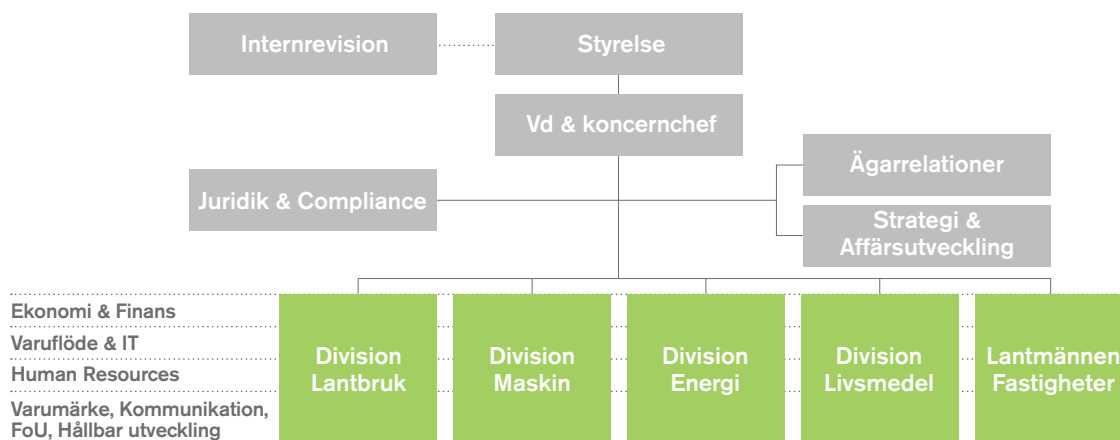


Fördelning av koncernens operativa kapital 2016



Organisation

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





Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord



Elisabeth Ringdahl
Chef division Lantbruk

Division Lantbruk ▶ sid 32

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



27 % av
koncernens
omsättning



Håkan Pettersson
Chef division Maskin

Division Maskin ▶ sid 37

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



29 % av
koncernens
omsättning



Carl von Schantz
Chef division Energi

Division Energi ▶ sid 43

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



7 % av
koncernens
omsättning



Per Olof Nyman
Vd och koncernchef,
Chef division Livsmedel

Division Livsmedel ▶ sid 47

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



36 % av
koncernens
omsättning



Joachim Haas
Chef Lantmännen
Fastigheter

Lantmännen Fastigheter ▶ sid 54

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



1 % av
koncernens
omsättning

Lantmännens årsöverblick

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

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

Per Olof Nyman
vd och koncernchef, Lantmännen

Bra kvalitet i årets skörd

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

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



Världsunik nyhet i pastahyllan!

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



Havre i fokus vid kinesiskt besök



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

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

Lantmännen vidareutvecklar strategin för våra redan stora ekologiska affärer



Forskning och Utveckling

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



Nytt foder för ekologisk grisproduktion

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



LM² samlar alla digitala tjänster i en portal

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

Blå och rosa balar och traktorer ger stöd åt cancerforskning



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

Händelser i korthet



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



Vid Borgeby fältdagar 2016 lanserades LM².

Tertial 1 Januari – april

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

Tertial 2 Maj – augusti

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



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



Durumveteodling på Gotland.

Tertial 3 September – december

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

2017 Efter årsskiftet

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



Ordförande har ordet

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

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

”

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

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

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

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

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

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

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

”

Totalt beräknas årets återbäring och efterlikvid uppgå till 232 MSEK



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

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

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

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

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

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

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

Klockrike, februari 2017

Bengt-Olov Gunnarson
Ordförande, Lantmännen

Vd har ordet

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

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

”

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

Utvecklingen i våra divisioner

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

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

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

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

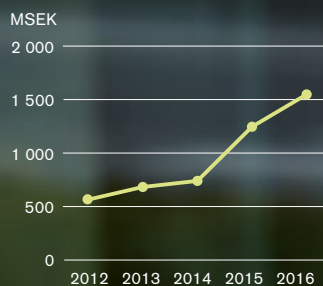
Lantmännen Reppe och Lantmännen Aspen har också flyttat fram sina positioner och ytterligare förbättrat sina resultat. Resultatutvecklingen inom livsmedelsdivisionen har varit fortsatt god under året – framförallt tack vare fortsatta resultatförbättringar inom Lantmännen Unibake, samt en framgångsrik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

Strategi 2020 och satsningar på det svenska lantbruket

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

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

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



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

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

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

Stockholm, februari 2017

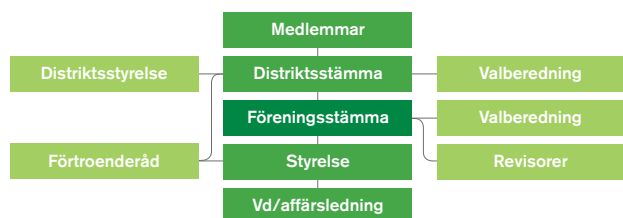
Per Olof Nyman
Vd och koncernchef, Lantmännen

Bondeägt och bondestyrt

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

Ny distriktsorganisation

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



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

Förtroenderåd

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

Föreningsstämma

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

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

Distriktsstyrelsekonferens

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

Ökat ägarengagemang

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



Föreningsstämman 2016

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

Utdelningen gör skillnad

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

Ägarnytta

Var skapas resultatet?

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

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

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

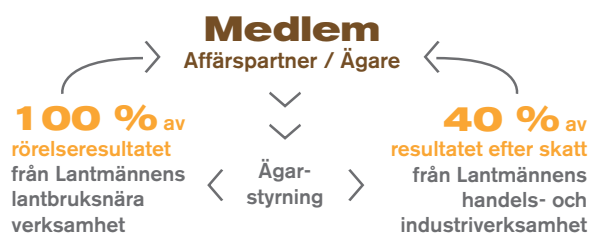


Handeln med emissionsinsatser ger våra medlemmar möjlighet till ett aktivt ägande.

Utdelningspolicy

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

Hur fördelas resultatet?



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

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

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

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

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



Insatskapital – inbetalt och emitterat

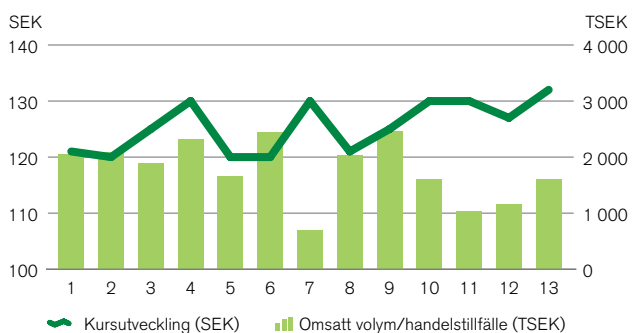
Lantmännens medlemmar bidrar med kapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2016 uppgick insatskapitalet till 2 299 MSEK (2 146). Insatskapitalet fördelar sig med 1 101 MSEK (986) som inbetalda insatser och 1 198 MSEK (1 160) som emitterade insatser.

Att äga Lantmännen

Handel med emissionsinsatser

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

Emissionsinsatser – handel och kursutveckling



Medlemsinsatser

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

Utdelning¹

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

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

² Enligt styrelsens förslag för 2016.

Lantmännens koncernstrategi



Fokus

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

Lantmännens spannmålsstrategi

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

Affärsutveckling med lantbruksföretaget i centrum

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

Varumärkesposition från jord till bord

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

Innovation som stödjer Strategi 2020

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

Utveckling av portföljstrategin, nya marknader och marknadskanaler

Portföljstrategin utvecklas genom bland annat ytterligare satsningar på Swecon.

Kompetens, ledarskap, organisationseffektivitet

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

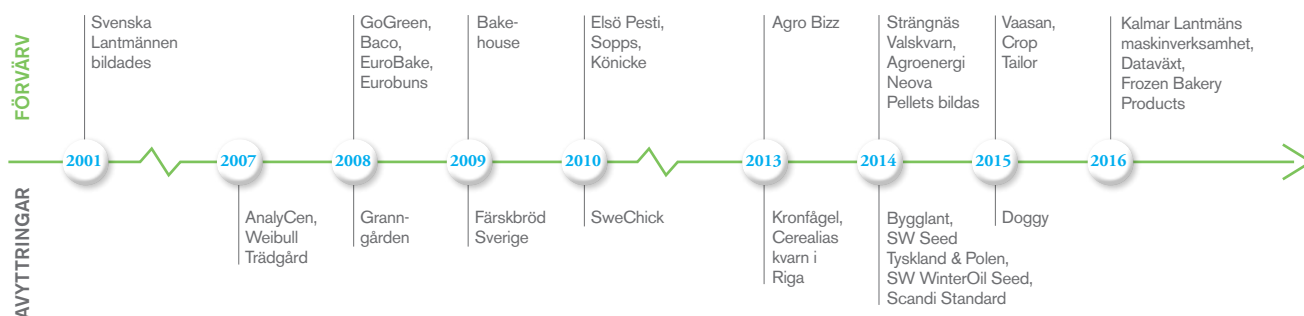
Strategi- och ägardialog kring morgondagens Lantmännen

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

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



Lantmännens viktiga förvärv, avyttringar och delägarskap



Aktiviteter för att nå målen i Strategi 2020

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

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

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

Vår mission: Vi skapar ett livskraftigt lantbruk.

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

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

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

Våra värderingar: Öppenhet, helhetssyn och handlingskraft.



Lantmännens lönsamma tillväxt

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

Kundkraven på varumärken ökar

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

Lantmännen matchar drivkrafter och trender

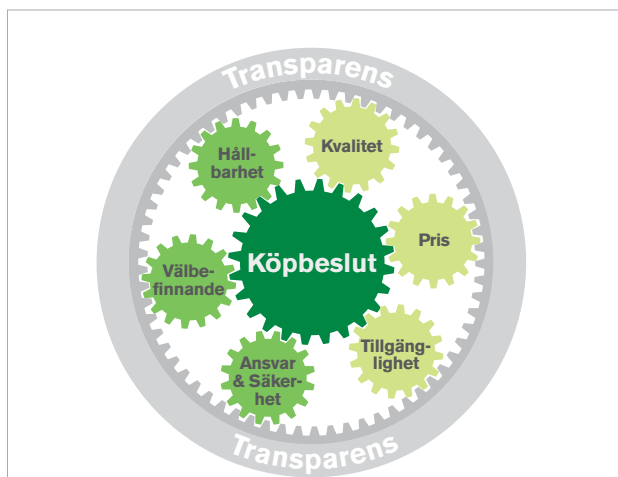
Lantmännen bygger kontinuerligt förtroende kring ursprung, våra ägare, lantbrukaren och ansvar från jord till bord. Våra mätningar visar en stadigt ökande kännedom om vad vi står för.

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

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

”

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



Nya framväxande drivkrafter

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

(Källa: Sustainable Brand Index 2016)

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

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

Topp-ranking i Sustainable Brand Index

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

Läs mer på sb-index.com



Andra plats inom livsmedelskategorin

Marknad och megatrender

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

Varierande tillväxt på Lantmännens huvudmarknader

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

Växande medelklass i Asien och Afrika

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

Volatil prisutveckling för jordbruksråvaror

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

Demografi

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



Lantmännen utvecklar och driver både den konventionella och ekologiska odlingen.

”

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

Konsumenttrender

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

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

” Befolkningstillväxten är den drivande kraften bakom den ökande livsmedelskonsumtionen

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

Klimatförändringar

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

Digitalisering för lantbruk, kunder och konsumenter

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

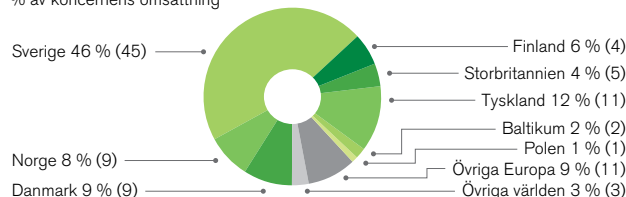
Möjligheter för svenskt lantbruk

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



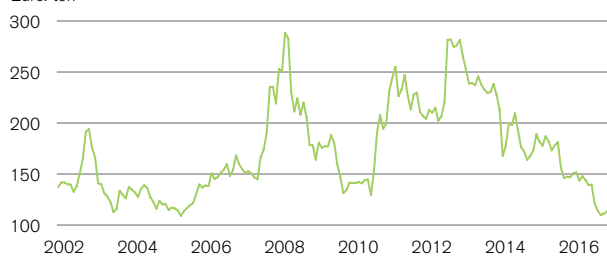
Lantmännens marknader

% av koncernens omsättning



Prisutveckling vete på råvarubörsen

Euro/ton

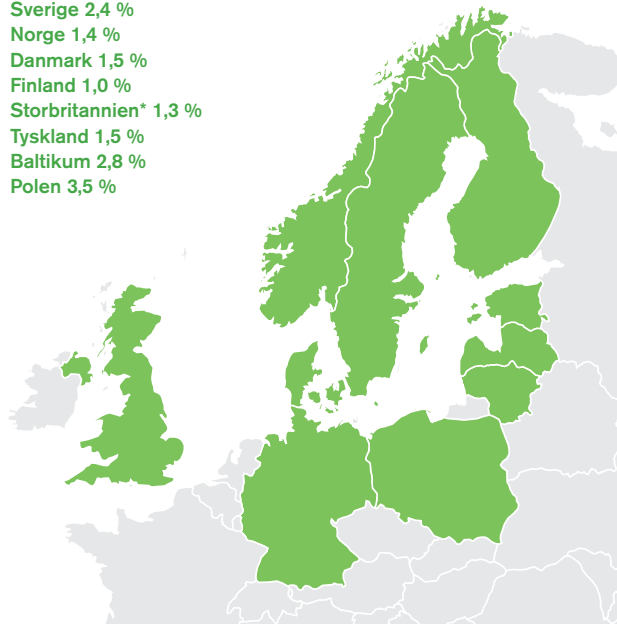


Källa: Worldbank

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

Prognosticerad BNP-tillväxt 2017

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



* Påverkan av Brexit återstår att bedöma.

Mål och måluppföljning

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

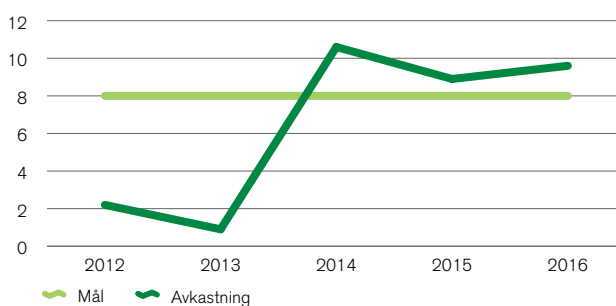
Avkastning på eget kapital

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

Utfall 2016

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

Mål 8,0 % Utfall 9,6 %



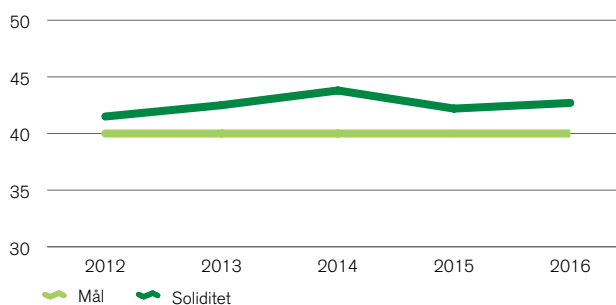
Soliditet

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

Utfall 2016

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

Mål 40 % Utfall 42,7 %



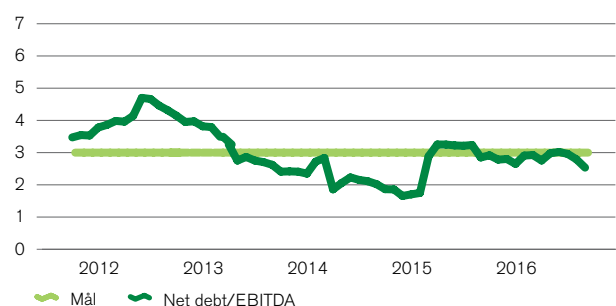
Net debt*/EBITDA*

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

Utfall 2016

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

Mål < 3,0 Utfall 2,53



* Enligt bankdefinition.

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



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

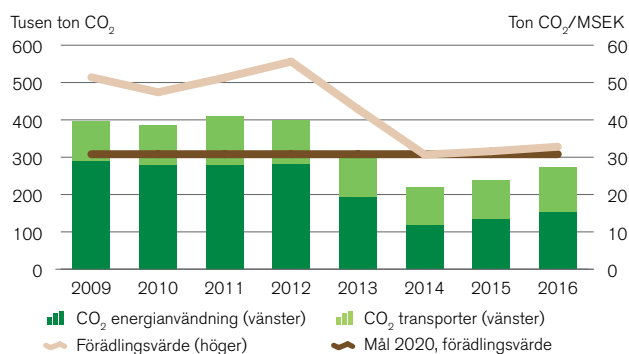
Klimatmål

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

Utfall 2016

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

Mål -40 % Utfall -36 %



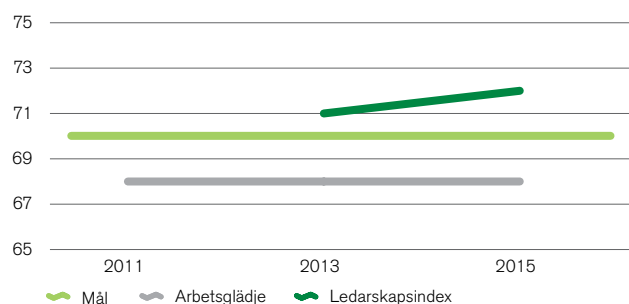
Medarbetarmål

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

Utfall

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

Mål 70 Utfall 68 respektive 72



Vårt ansvar från jord till bord

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

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

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

Styrning och arbetssätt

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



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

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

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



Vårt bidrag till Agenda 2030

2015 undertecknade världens länder Agenda 2030, FN:s 17 övergripande mål för hållbar utveckling. För att nå målen krävs ett gemensamt arbete på internationell, nationell och lokal nivå. Alla företag och verksamheter uppmuntras att implementera hållbarhetsmålen i sin strategi och rapportering.

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



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

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

Väsentlighetsanalys

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


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




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


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

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

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

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

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

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

.....

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

Hållbar affärsutveckling med lönsamma mervärden

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

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

Fokus på odlingsledet

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

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

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

Satsning på både konventionellt och ekologiskt

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

Odlingsmetoden Klimat & Natur

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



Klimatsmart svampprotein

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



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

”

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

Vänligare vete & Vänligare råg

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



Forskning & innovation i spannmålsvärdekedjan

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

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

Lantmännen Växthus

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

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

Mer om Lantmännens forskningsstiftelse och vårt innovationsarbete på lantmannen.com

Ökad satsning på Lantmännens ekologiska värdekedja

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

”

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

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

Stor aktör på ekomarknaden

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

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

Nästa kliv i klimatarbetet

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

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

”

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

Ny klimatstrategi med höjd ambitionsnivå

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

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

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

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

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

Hagainitiativet
Företag för aktivt klimatansvar

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

2030
sekretariatet

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



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

Aktiv dialog och påverkansarbete

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

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

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

Närvaro i näringspolitiken

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

Hållbar Livsmedelskedja

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



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

Almedalsveckan och EAT Forum

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

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

Viktiga samhällsarenor

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

Exempel på aktuella frågor 2016

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



Organisationer och nätverk där Lantmännen för en aktiv dialog

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

Våra medarbetare

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

Rätt kompetens och ledarskap

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

”

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

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

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

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

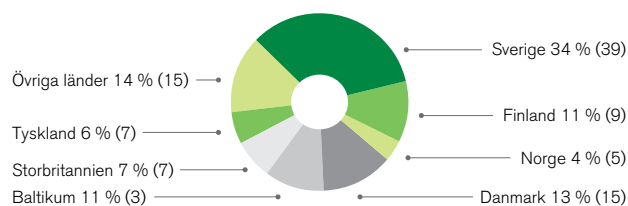
För att säkerställa kompetensen och ledarskapet i koncernen är det viktigt att medarbetarna upplever tillräcklig utmaning och utveckling samt att utveckla yngre ledare och öka den interna rörligheten. Andelen unga chefer ökade och under året tillsattes 44 procent av alla chefsrekryteringar med interna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

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

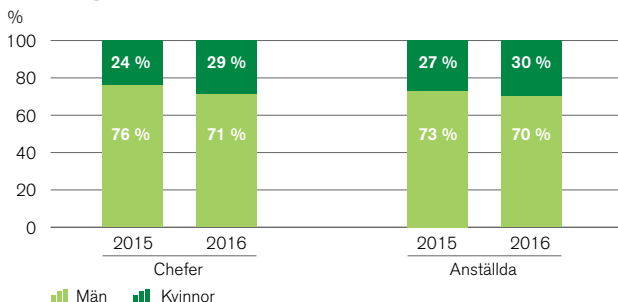
En attraktiv arbetsgivare

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

Våra medarbetare – geografisk fördelning



Fördelning kvinnor och män



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

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

Effektivt strategiskt arbete

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

Säker arbetsmiljö och proaktivt hälsoarbete

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

Implementeringen av ett webbaserat systemstöd för

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

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

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

Whistleblowing i ett webbaserat rapporteringssystem

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

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

Våra medarbetare, olyckor och tillbud

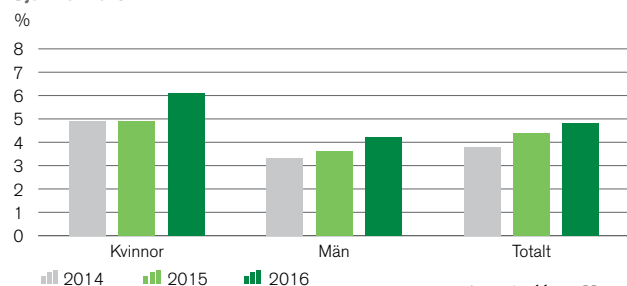
	2016	2015
Antal dödsfall på grund av olycka i arbetet	0	0
Antal olycksfall ¹	239	202
Olycksfallsfrekvens ²	14,5	15,2
Antal inrapporterade tillbud ³	3 072	1 686
Antal tillbud per olycksfall (med frånvaro)	12,9	8,3


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

² Olycksfallsfrekvensen definieras som antal olyckor per miljoner faktiska arbetstimmar.

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

Sjukfrånvaro*






Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk

Lantmännen Lantbruk erbjuder ett brett produktsortiment för animalieproduktion och växtodling.

Division Lantbruk

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

Division Lantbruk har sin bas i Sverige och med internationella delägarskap har divisionen också en stark position i Östersjöområdet. Division Lantbruk ansvarar för Lantmännens delägarskap i den tyska koncernen *Hage Kiel*, *Scandagra Group* i Baltikum samt *Scandagra Polska*. Se  sid 58.

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

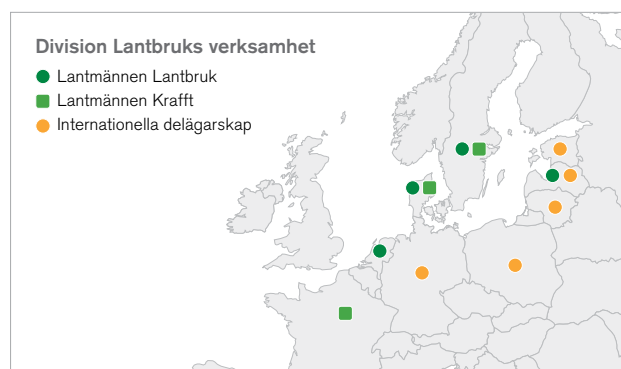
Under 2016 har arbetet med att skapa en ny digital portal, LM², för våra ägare varit intensivt. Portalen är ett verktyg som ger överblick och erbjuder smarta, digitala tjänster för att lantbrukaren ska kunna ta tillvara på befintlig data och utnyttja den i det dagliga arbetet. Verktyget anpassas även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

Marknad och omvärld

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

Inför 2017

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



Division Lantbruks varumärken



**Nötför
Piggför**

**Pullför
Protect**

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

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

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

Division Lantbruk

Lantmännen Lantbruk Sverige

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

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

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

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

Spannmål

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

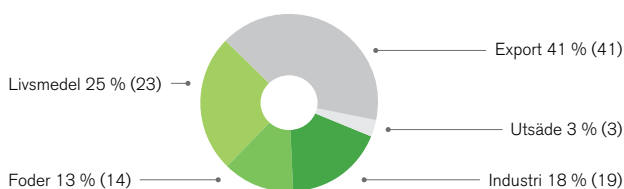
Förutsättningarna för vårsädd 2016 var goda och den vårsädda arealen blev stor. Vädret under skördeperioden

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

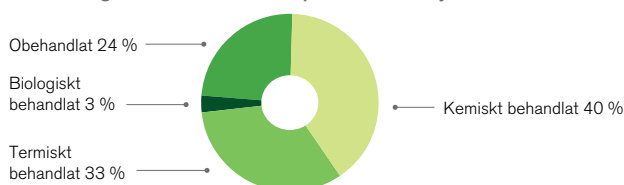
¹ Inklusivt koncernintern omsättning.

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

Användning av totala volymen såld spannmål



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





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

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

Foder

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

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

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

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



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

Utsäde & Frö

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

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

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

”

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

Handelsvaror

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

Lantmännen Krafft

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

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


Lantmännen Lantbruk – egen internationell verksamhet *Lantmännen Agro*

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

Lantmännen SW Seed BV

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



A green Fendt tractor with a front loader is shown in a field at sunset. The tractor is the central focus, with its headlights on and its front loader lowered. The background shows a field with trees under a cloudy sky.

Division Maskin bedriver Lantmännens verksamhet inom lantbruksmaskiner, anläggningsmaskiner och smörjmedel

.....

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

Division Maskin

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

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

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

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

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

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

Inför 2017

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



Division Maskins varumärken



Lantmännen
Maskin



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

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

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

Division Maskin

Lantmännen Maskin

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

Verksamheten

Sverige

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

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

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

”

Fendt skördetröskor lanserades 2016 med mycket gott resultat.

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

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

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



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

Norge

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

Danmark

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

Omvärld

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



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

Marknaden

Sverige

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

Norge

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

Danmark

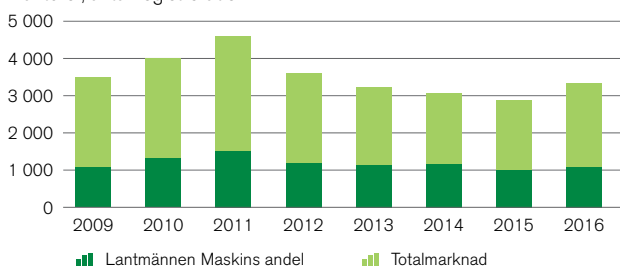
Efterfrågan på traktorer och lantbruksmaskiner minskade i Danmark och totalmarknaden för traktorer i Danmark sjönk med 16 procent för 2016 men vår marknadsposition var stabil.

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

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

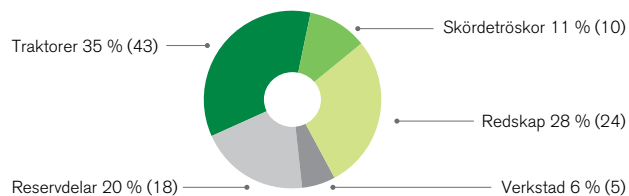
Totalmarknad i Sverige för traktorer

Traktorer, antal registrerade

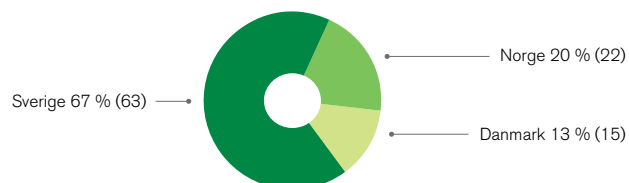


Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster	2016	2015
Rörelseresultat, MSEK	-10	-10
Rörelsemarginal, %	-0,3	-0,3
Avkastning på operativt kapital, %	-1,0	-1,2

Omsättning per produktkategori i Skandinavien



Omsättning per marknad



Division Maskin

Swecon

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

Verksamheten

Sverige

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

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

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

Baltikum

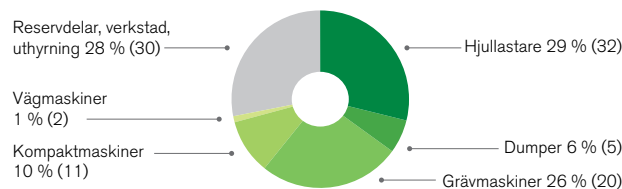
Genom kostnadseffektiv struktur och väletablerad serviceverksamhet uppvisar Swecons tre baltiska bolag goda resultat. Etablering av en egen uthyrningsflotta har genomförts för att skapa ett bättre erbjudande till marknaden då trenden med låg investeringsförmåga innebär att ett köp normalt föregås av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

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

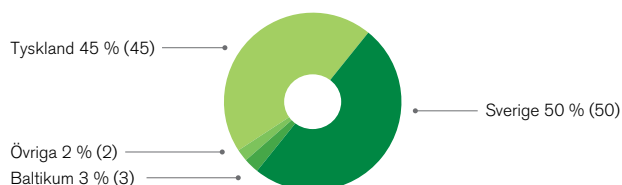
Swecon, nyckeltal	2016	2015
Nettoomsättning, MSEK ¹	6 639	5 693
Medelantal anställda	995	956
varav kvinnor, %	11	11

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

Omsättning per produktkategori



Swecon, omsättning per marknad



Tyskland

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

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

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



Swecons fältservice är en viktig del i vårt erbjudande.

Omvärld

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

Marknad

Sverige

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

Baltikum

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

Tyskland

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

Division Maskin Agro Oil

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



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

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

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

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

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

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



Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergiprodukter

.....

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

Division Energi

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

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

Omvärld och marknad

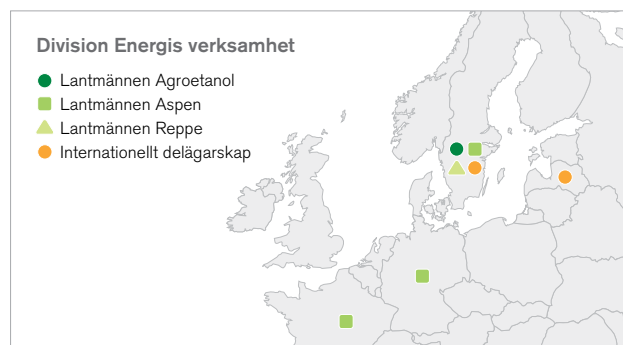
Bioenergi är Sveriges mest använda energislag och står för ungefär en tredjedel av landets energianvändning. Transportsektorn är beroende av fossil energi och hållbara transporter är en central utmaning för att minska koldioxidutsläpp. Division Energi producerar etanol med världsledande klimateffektivitet.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

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

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

Inför 2017

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



Division Energis varumärken



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

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

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

Division Energi

Lantmännen Agroetanol

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

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

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

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

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

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

Läs mer på agroetanol.se

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

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

”

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



Division Energi

Lantmännen Aspen

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

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



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

Läs mer på aspen.se

”

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

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

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

Division Energi

Lantmännen Reppe

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

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

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

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

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

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

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

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



**Bra mat från
Lantmännen**



Division Livsmedel

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

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

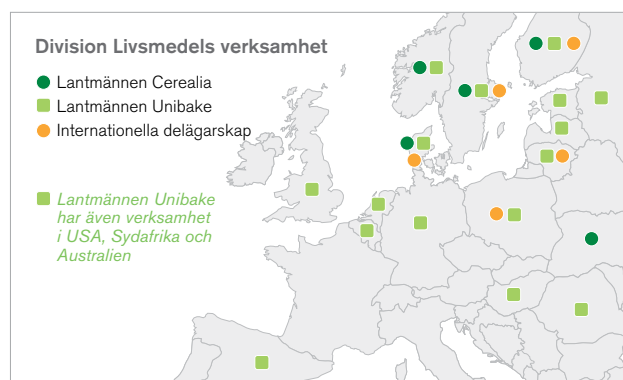
Omvärld och marknad

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

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

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

Ekologisk dinkelfralla med skinka, avocado, paprika och sallad.



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

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

¹ Inklusive koncernintern omsättning. ² Exklusive Vaasan 2015.

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

Division Livsmedel

Lantmännen Cerealia



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

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

Omvärld

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

Marknad och marknadsutveckling

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



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

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

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

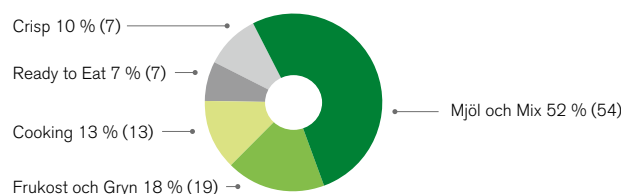
Kraven på förändring och förnyelse från kunder och konsumenter ökar och därför är innovation och produkt- och affärsutveckling avgörande för Lantmännen Cerealia.

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

¹ Inklusivt koncernintern omsättning.

² Inklusivt Vaasan från 1 juni 2015.

Lantmännen Cerealia
Omsättning per produktkategori



Lantmännen Cerealias varumärken



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

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

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

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

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

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

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

Arbete med resurseffektivitet och struktur

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

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

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

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

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

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

Inför 2017

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



Division Livsmedel

Lantmännen Unibake



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

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

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

Trender på marknaden

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



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

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

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

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

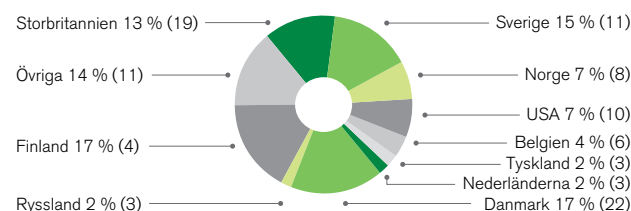
¹ Inklusivt koncernintern omsättning.

² Inklusivt Vaasan från 1 juni 2015.

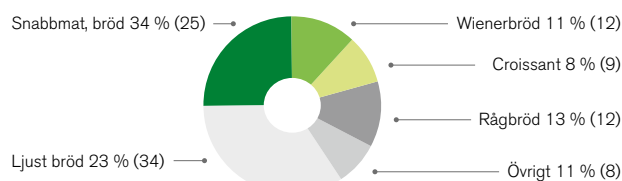
Lantmännen Unibakes varumärken



Lantmännen Unibake Omsättning per marknad



Lantmännen Unibake Omsättning per produktkategori





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

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

”

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

Bröd som adderar värde hos kunderna

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

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



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

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

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



Unibake har
36
bagerier i
femton länder

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

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

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

Utveckling av verksamheten i Östeuropa

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

Forskning och hållbarhet inom brödproduktion

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

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

”

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

Digitalisering ger nya möjligheter

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

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

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

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

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



Lantmännen Fastigheter

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

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

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

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

Lantmännen Agrovärme

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

Marknadsutveckling

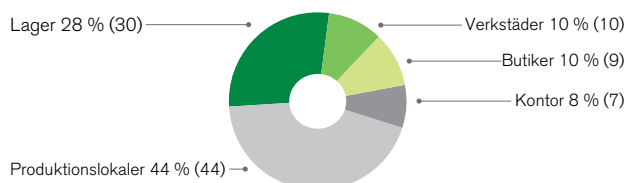
Marknadshyrorna i Sverige var under 2016 fortsatt stigande, men som ett resultat av minskad efterfrågan på lokaler förväntas den uppåtgående trenden avstanna under 2017. Markpriserna fortsatte att öka under 2016 främst på attraktiva orter där efterfrågan på bostäder är hög. Mark med färdiga detaljplaner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

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

¹ Inklusive koncernintern omsättning.

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

Lantmännen Fastigheter, ytfördelning





Lantmännens internationella delägarskap

Starkt internationellt samarbete

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

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

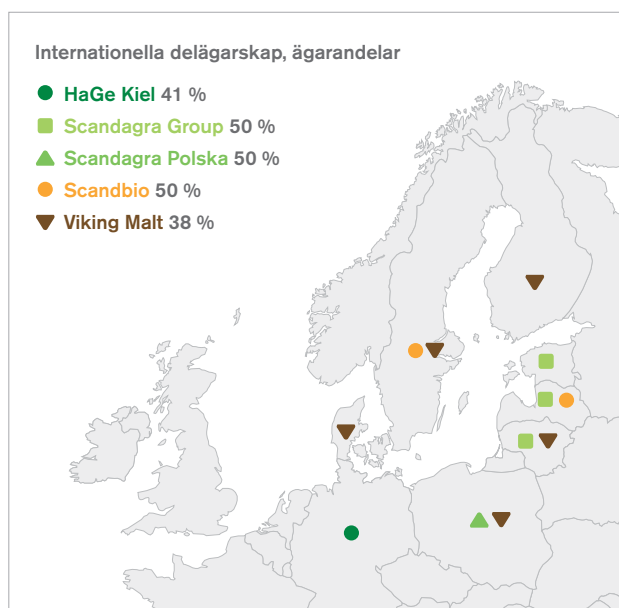
Lantmännens delägda bolag HaGe Kiel i Tyskland förvärvade under året samtliga kvarvarande aktier i Roth Agrarhandel GmbH och blev därmed ensam aktieägare i företaget. Förvärvet ger HaGe Kiel ytterligare möjligheter att öka effektiviteten i sin verksamhet och för sina kunder.

”

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

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

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



Ingår i division Lantbruk



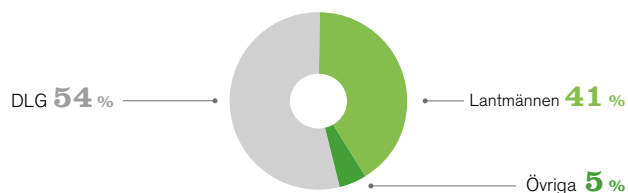
HaGe Kiel

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

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



Ägarandel HaGe Kiel



Ingår i division Lantbruk



Scandagra Group

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

Scandagra Polska

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

Ägarandel Scandagra Group och Scandagra Polska



Ingår i division Energi



Scandbio (f.d. Agroenergi Neova Pellets)

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

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

Ingår i division Livsmedel



Viking Malt

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

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



Ägarandel Scandbio



Ägarandel Viking Malt





Pär-Johan Lööf, Hans Wallemyr, Tommy Brunsärn, Björn Wallin, Gunilla Aschan, Ulf Gundemark

Styrelse

Styrelsen består av nio ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Ordinarie föreningsstämma hålls den 4 maj 2017.

Innehav av förlagsandelar och emissionsinsatser redovisas i SEK per den 31 december 2016.

Bengt-Olov Gunnarson *Ordförande*

Klockrike
Född: 1951
Ledamot sedan 2005, ordförande sedan 2012
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet.
Utbildning: Lantmästare, Lantbruksuniversitetet i Alnarp
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Viking Malt Oy, Hauptgenossenschaft Nord AG och AB Göta Kanal Bolag.
Produktion: Växtodling, skog och vindkraft
Emissionsinsatser: 452 470 SEK*
Förlagsandelar: 50 000 SEK

Per Lindahl *Vice ordförande*

Kristianstad
Född: 1964
Ledamot sedan 2011
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling med potatis och spannmål, slaktkycklinguppfödning, äggproduktion, mekanisk verkstad.
Styrelseuppdrag: Ordförande Hushållningssällskapet Skåne, styrelseledamot i Hushållningssällskapet Kompetensutveckling i Syd AB, ledamot i Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA).
Emissionsinsatser: 1 245 202 SEK*

Gunilla Aschan

Linköping
Född: 1960
Ledamot sedan 2015
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet
Utbildning: Agronom
Huvudsysselsättning: 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: 25 425 SEK*
Förlagsandelar: 150 000 SEK

Ulf Gundemark

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

Pauline Lindwall

Zürich
Född: 1961
Ledamot sedan 2016
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilekonom
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Duni AB och Celasio AG (Tyskland).

Thomas Magnusson

Tävelsås
Född: 1950
Ledamot sedan 2005
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Mjök, nötkött,
Styrelseuppdrag: President COGECA, Styrelseledamot i Sveriges Nötköttsproducenter.
Emissionsinsatser: 37 915 SEK



Bengt-Olov Gunnarson, Tomas Welander, Pauline Lindwall, Per Lindahl, Thomas Magnusson, Johan Mattsson

Johan Mattsson

Skåne Tranås
Född: 1960
Ledamot sedan 2015
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet.
Utbildning: Civilekonom
Styrelseuppdrag: Ordförande i Bäretofta AB, Swedpig AB samt i Handelsbankens Skog och Lantbruksstyrelse, Ledamot i Handelsbankens regionbanksstyrelse för Södra Sverige samt Biogas Ystad Österlen ek för.
Emissionsinsatser 404 263 SEK

Hans Wallemyr

Falköping
Född: 1956
Ledamot sedan 2007
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse,
Utbildning: Jordbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Vindkraft, växtodling med potatis, skog, uppfödning och utbildning av hopp- och dressyrhästar
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Källebergs vind AB, styrelseledamot i Åsle vind AB och Scandbio AB.
Emissionsinsatser: 365 559 SEK*

Björn Wallin

Vattholma
Född: 1964
Ledamot sedan 2008
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet
Utbildning: Masterexamen i jordbruk, Sveriges Lantbruksuniversitet
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling
Övriga uppdrag: Beobachter (observatör) i Hauptgenossenschaft Nord AG.
Emissionsinsatser: 164 046 SEK

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

Arbetsgagarrepresentanter

Tommy Brunsärn

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

Pär-Johan Lööf

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

Tomas Welander

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

Lärbro
Född: 1973
Revisor i Lantmännen sedan 2014
Utbildning: Agrotekniker
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling, lamm och nötköttsproduktion, naturvård
Emissionsinsatser: 23 356 SEK*

Gustav Jansson

Enköping
Född: 1967
Revisor i Lantmännen sedan 2012
Utbildning: Agronom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, redovisningskonsult
Produktion: Växtodling, skog
Emissionsinsatser: 650 373 SEK

Anders Åbyhammar

Fellingsbro
Född: 1956
Revisor i Lantmännen sedan 2005
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Redovisningskonsult
LRF Konsult
Produktion: Växtodling, skog, lamm, el/vattenkraft
Emissionsinsatser: 663 025 SEK

Auktoriserad revisor

Anders Kriström

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



Elisabeth Ringdahl, Håkan Pettersson, Per Arvidsson, Tove Cederborg, Per Olof Nyman

Koncernledning

Innehav av förlagsandelar och emissionsinsatser redovisas i SEK per den 31 december 2016.

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef
Chef division Livsmedel
Född: 1956
Anställd: 2008
Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Linköping
Styrelseuppdrag: Ledamot i Hauptgenossenschaft Nord AG och LRF Konsult Aktiefbolag
Förlagsandelar: 250 000 SEK

Elisabeth Ringdahl

Chef division Lantbruk
Född: 1965
Anställd: 2015
Utbildning: Civilekonom, Uppsala universitet

Per Arvidsson

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

Werner Devinck

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

Håkan Pettersson

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



Carl von Schantz, Elisabeth Wallin Mononen, Werner Devinck, Ulf Zenk, Krister Zackari

Carl von Schantz

Chef division Energi
 Född: 1973
 Anställd: 2011
 Utbildning: MBA, Kellogg School of Management; BA, Northwestern University
 Styrelseuppdrag: Ledamot i Mackmyra Svensk Whisky AB, Scandbio AB och SPBI Service AB
 Förlagsandelar: 200 000 SEK

Elisabeth Wallin Mononen

HR-direktör
 Född: 1959
 Anställd: 2005
 Utbildning: Jur. kand., Lunds universitet, MBA, University of Illinois at Chicago.
 Styrelseuppdrag: Suppleant i Hagabergs Mekaniska Aktiebolag

Krister Zackari

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

Ulf Zenk

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

Tove Cederborg

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

Riskhantering

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. En risk kan vara felaktig hantering, händelser eller beslut utanför Lantmännens kontroll. Kontinuerlig omvärldsbevakning samt intern och extern dialog med intressenter är av stor betydelse för att identifiera risker.

Risker identifieras, värderas och rapporteras årligen i Lantmännens strategi- och affärsplaneringsprocess. Riskhanteringen är etablerad som en ERM-process.

En riskkommitté säkerställer att de av koncernstyrelsen fastställda riskmandaten efterlevs och rapporterar månatligen till koncernstyrelsens revisionsutskott.

De affärsansvariga ansvarar för implementering av riskarbetet i den dagliga verksamheten medan riskidentifiering och kontinuitetsplanering är en viktig del av varje chefs ansvar.

”

Att identifiera och hantera risker är en integrerad del av såväl den strategiska planeringen som kontroll och styrning av verksamheten.

De strategiska riskerna är kopplade till affärsutveckling, långsiktig planering samt Lantmännens varumärke. Till de viktigaste strategiska riskerna hör omvärldsrisker, framförallt förändringar av konjunktur, trender, konkurrens, klimat och positionering av de övergripande varumärkena, samt politiska beslut och förändringar i regelverk på Lantmännens marknader.

Operativa risker är en del av divisionernas dagliga verksamhet, såsom handhavandefel gällande kvalitet och säkerhet, risker kring efterlevnad av lagar och förordningar samt kring finansiell rapportering och intern kontroll.

Lantmännen är exponerat för *finansiella risker* som kan medföra fluktuationer i resultat, kassaflöde och balansräkningens poster. Den centrala finansfunktionen har ansvar för finansiering, kontroll av finansiell risk, likviditetsplanering och betalningslösningar samt kapitaleffektiviseringsprojekt.

Lantmännens uppförandekod

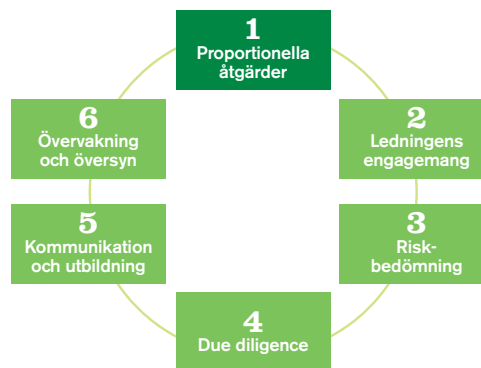
Uppförandekoden gäller för alla Lantmännens verksamheter och samtliga medarbetare utbildas i uppförandekoden. Koden gäller även styrelseledamöter och förtroendevalda i ägarorganisationen samt i tillämpliga delar för leverantörer och samarbetspartners. Alla medarbetare kan rapportera avvikelser mot uppförandekoden via ett whistleblowing-system.

För att säkerställa ansvar i leverantörskedjan är implementering och uppföljning av Lantmännens leverantörsuppförandekod en integrerad del av inköpsprocessen. Lantmännen har även en riskbaserad *due diligence process* för att hantera hållbarhetsrisker med särskilt fokus på korruption i förhållande till motparter.

Efterlevnad och uppföljning – compliance

I Lantmännens Affärsetiska *compliance program* utförs regelbundna riskanalyser, kommunikation, kontroll och uppföljning samt fördjupad affärsetisk utbildning. Lantmännens Group Compliance funktion rapporterar löpande efterlevnad och identifierade risker till koncernstyrelse och koncernledning.

Lantmännens program för regelefterlevnad (compliance)



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

Hälsa, arbetsmiljö och säkerhetsarbete

Lantmännen ser proaktivt hälsoarbete och friskvård som viktiga förutsättningar för en hållbar arbetsmiljö. Uppföljningar av hälsoläget genomförs kontinuerligt, vilket ger underlag för fortsatta insatser på individ- och gruppnivå.

Säker arbetsmiljö har hög prioritet och Lantmännen arbetar löpande med att identifiera och åtgärda risker. Uppföljning sker 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.

Beskrivning av Finansiella nyckeltal



Nyckeltal	Beskrivning	Orsak till användning
Avkastning på eget kapital	Avkastning på eget kapital beräknas som periodens resultat dividerat med genomsnittligt eget kapital.	Visar ägarna avkastningen på deras investerade kapital.
Avkastning på operativt kapital	Avkastning på operativt kapital beräknas som periodens rörelseresultat dividerat med genomsnittligt operativt kapital.	Mäter avkastning på det kapital som binds i verksamheten.
Betalningsberedskap	Likvida medel och beviljade krediter enligt bestämmelser i gällande låneavtal.	Visar tillgängligt låneutrymme enligt gällande låneavtal.
EBITDA enligt bankdefinition	Resultat före finansiella intäkter och kostnader, skatt, av- och nedskrivningar och vinstandelar från intressebolag, på rullande 12-månadersbasis, justerad för förvävade och avyttrade bolag.	För att beräkna nyckeltalet Net debt enligt bankdefinition/ EBITDA enligt bankdefinition.
Finansnetto	Finansnetto utgörs av finansiella intäkter med avdrag för finansiella kostnader.	Visar netto av företagets finansiella verksamhet.
Genomsnittligt eget/operativt kapital	Genomsnittligt kapital beräknas på utgående balans varje månad som ingår i den redovisade perioden, det vill säga tolv perioder för helår. Samtliga genomsnittliga kapitalmätt beräknas på detta sätt.	För att beräkna korrekt avkastning på eget och operativt kapital.
Investeringar i anläggningstillgångar	Summan av periodens investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar.	Storleken av de investeringar som görs för att bibehålla befintlig kapacitet samt för att expandera och växa.
Justerat resultat	Justerat resultat är ett resultat som är justerat för jämförelsestörande poster.	Resultatet är justerat för jämförelsestörande poster.
Jämförelsestörande poster	Koncernens resultat påverkas av vissa poster av jämförelsestörande karaktär. Som jämförelsestörande poster definieras poster av engångskaraktär som inte har direkt samband med den planerade framtida verksamheten och som, i varje enskilt fall, ligger utanför beloppsintervallet +/- 30 MSEK.	Redovisning av poster som är justerade på grund av specifika händelser som i annat fall stör jämförbarheten mellan olika perioder. Ger en bättre förståelse för den operativa verksamheten.
Kapitalomsättningshastighet	Nettoomsättning i förhållande till genomsnittligt operativt kapital.	Visar effektiviteten av användningen av operativt kapital.
Kassaflöde från löpande verksamhet	Periodens resultat justerat för poster som inte är in- eller utbetalningar utan bokföringsmässiga kostnader, t.ex. avskrivningar och realisationsvinster och -förluster. Justeringar görs även för betalda finansiella poster och inkomstskatt samt förändringar i varulager, rörelsefordringar och rörelseskulder.	Kassaflödet från rörelsen som kan användas för investeringar och förvärv.
Net debt enligt bankdefinition	Net debt utgörs av räntebärande skulder minus förlagsandelar, med avdrag för likvida medel.	För att beräkna nyckeltalet Net debt enligt bankdefinition/ EBITDA enligt bankdefinition.
Net debt enligt bankdefinition/ EBITDA enligt bankdefinition	Net debt enligt bankdefinition dividerat med EBITDA enligt bankdefinition.	Indikerar hur snabbt företaget kan återbetala sina skulder (uttryckt i år).
Nettolåneskuld	Nettolåneskulden utgörs av räntebärande skulder, inklusive pensions-skuld och upplupna räntor, med avdrag för finansiella tillgångar.	Används för att visa nettot av räntebärande tillgångar och räntebärande skulder.
Nettoskuldsättningsgrad	Nettolåneskuld i förhållande till eget kapital	Visar finansiell risk och används därför för att se skuldsättningsnivån.
Operativt kapital	Operativt kapital beräknas som icke räntebärande tillgångar minus icke räntebärande skulder. Skattefordringar och skatteskulder inräknas inte i det operativa kapitalets tillgångar och skulder.	Visar hur mycket kapital som används i rörelsen.
Räntetäckningsgrad	Räntetäckningsgraden beräknas som resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader dividerat med finansiella kostnader.	Visar förmågan att täcka räntekostnader.
Rörelsemarginal	Rörelsemarginalen beräknas som rörelseresultatet i procent av periodens nettoomsättning.	Visar på värdeskapandet i rörelsen.
Rörelseresultat	Rörelseresultatet utgörs av nettoomsättningen och övriga rörelseintäkter med avdrag för rörelsekostnader.	Visar resultatet för den operativa verksamheten.
Soliditet	Eget kapital i procent av balansomslutningen.	Visar hur stor del av tillgångarna som är finansierat av ägarna.

Koncernens finansiella Översikt

Resultaträkningar i sammandrag	IFRS								Redovisningsrådet		
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007
MSEK											
Nettoomsättning	37 244	35 660	32 666	33 802	36 526	37 896	35 988	34 978	34 950	42 592	35 769
Resultat före avskrivningar	2 771	2 573	2 556	2 193	1 698	2 570	2 624	1 884	1 855	3 046	2 172
Av- och nedskrivningar	-1 165	-1 222	-1 103	-2 104	-1 185	-1 366	-1 565	-1 407	-1 550	-1 910	-1 302
Rörelseresultat	1 606	1 351	1 453	89	513	1 204	1 059	477	305	1 136	870
Finansiella intäkter och kostnader	-149	-105	-111	-4	-182	-337	-237	-373	-370	-434	-48
Resultat efter finansiella poster	1 457	1 246	1 342	85	331	867	822	104	-65	702	822
Återbäring, efterlikvid ¹⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	-1	-122	-83
Skatt, minoritet ²⁾	-183	-156	-117	15	-91	-147	-97	78	-7	-22	-151
Årets resultat	1 274	1 090	1 225	100	240	720	725	182	-73	558	588

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

²⁾ Inkluderar justering för minoritetsandel i årets resultat före övergången till IFRS.

Balansräkningar i sammandrag	IFRS								Redovisningsrådet		
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007
MSEK											
Materiella anläggningstillgångar	9 098	7 699	7 178	7 337	8 928	9 258	9 758	10 798	10 667	10 974	8 915
Goodwill	4 611	4 424	2 915	2 594	2 554	2 640	2 779	3 030	3 078	3 386	2 510
Övriga immateriella anläggningstillgångar	2 980	2 782	752	814	875	767	713	748	391	459	444
Övriga anläggningstillgångar	2 825	2 780	2 762	2 542	2 151	2 069	2 094	3 581	3 313	3 140	2 324
Summa anläggningstillgångar	19 514	17 685	13 607	13 287	14 508	14 734	15 344	18 157	17 449	17 959	14 193
Varulager	5 270	5 545	5 379	5 249	5 946	5 506	5 224	5 646	5 646	7 059	6 303
Övriga omsättningstillgångar	5 933	5 599	5 087	5 170	5 561	5 642	5 572	5 436	5 411	7 266	7 797
Likvida medel	1 773	1 252	3 058	2 295	352	739	869	391	385	269	450
Summa omsättningstillgångar	12 976	12 396	13 524	12 714	11 859	11 887	11 665	11 473	11 442	14 594	14 550
Summa tillgångar	32 490	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	13 795	12 660	11 859	11 016	10 899	10 906	10 390	10 140	10 148	10 528	9 483
Eget kapital, minoritetens andel	88	21	17	28	33	36	32	85	69	56	289
Summa eget kapital	13 883	12 681	11 876	11 044	10 932	10 942	10 422	10 225	-	-	-
Avsättningar ¹⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	2 206	2 371	2 952
Långfristiga skulder	6 219	6 135	3 598	4 939	5 919	5 360	7 320	9 523	6 951	8 220	5 379
Kortfristiga skulder	12 388	11 265	11 657	10 018	9 516	10 319	9 267	9 882	9 517	11 378	10 640
Summa eget kapital och skulder	32 490	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743
Nettolåneskuld	6 289	6 476	3 674	4 963	7 506	7 186	7 501	9 739	9 289	11 654	8 413
Insatsutdelning, insatsemission ²⁾	277	243	328	171	168	230	245	163	163	167	201
Återbäring och efterlikvid ^{3) 4)}	232	188	135	129	120	110	95	1	-	-	-

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

²⁾ Enligt styrelsens förslag 2016.

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

⁴⁾ Redovisat belopp kan inkludera justering jämfört mot tidigare års förslag.

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2007-2008 har inte räknats om, allt enligt IFRS regelverk. 2009 redovisas dels enligt IFRS, dels enligt principer tillämpade i årsredovisningen för 2009. En mer detaljerad beskrivning av effekterna av övergången till IFRS på resultat- och balansräkning 2009 återfinns i Lantmännens årsredovisning för 2010.

Koncernens Nyckeltal

Nyckeltal	IFRS								Redovisningsrådet		
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007
Rörelsemarginal, %	4,3	3,8	4,4	0,3	1,4	3,2	2,9	1,4	0,9	2,6	2,4
Kapitalomsättningshastighet, ggr	1,8	1,8	2,1	2,0	2,0	2,1	1,9	1,6	1,7	2,1	2,0
Avkastning på eget kapital, %	9,6	8,9	10,6	0,9	2,2	6,7	7,0	1,8	-0,7	6,8	7,3
Avkastning på operativt kapital, %	8,0	7,5	9,1	0,5	2,8	6,5	5,7	2,2	1,4	5,6	5,3
Soliditet, %	42,7	42,2	43,8	42,5	41,5	41,1	38,6	34,5	35,4	32,5	34,0
Nett debt/EBITDA enligt bankdefinition	2,53	2,85	2,02	2,62	4,31						
Nettoskudsättningsgrad, ggr	0,5	0,5	0,3	0,4	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	1,1	0,9
Medelantal anställda	9 880	8 911	8 311	9 133	10 249	10 296	10 350	10 552	10 552	12 671	12 830

Exklusive jämförelsestörande poster	IFRS								Redovisningsrådet		
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007
Rörelseresultat, MSEK	1 697	1 351	851	805	747	1 063	1 223	588	588	1 032	718
Rörelsemarginal, %	4,6	3,8	2,6	2,4	2,0	2,8	3,4	1,7	1,7	2,4	2,0
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 548	1 246	740	683	565	841	946	215	215	622	470
Årets resultat, MSEK	1 457	1 066	595	494	457	634	804	232			
Avkastning på eget kapital, %	11,0	8,7	5,1	4,4	4,2	5,9	7,8	2,2			
Avkastning på operativt kapital, %	8,4	7,5	5,3	4,7	4,1	5,7	6,5	2,8			

Kassaflödesanalyser i sammandrag	IFRS								Redovisningsrådet		
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	
MSEK											
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	2 571	2 159	1 362	1 570	1 358	1 655	2 131	1 138	1 153	1 454	
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	565	8	405	724	-375	-640	26	2 417	-730	-1 235	
Kassaflöde från investering i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto	-1 884	-811	-697	-862	-1 163	-160	-684	-1 328	-2 284	-2 112	
Operativt kassaflöde	1 252	1 356	1 070	1 432	-180	855	1 473	2 227	-1 861	-1 893	
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter, netto ¹⁾	-357	-4 154	1 065	1 196	0	0	-105	9	-1 060	423	
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	826	-2 674	2 077	2 450	-222	876	2 692	2 272	-2 776	-1 103	
Årets kassaflöde	489	-1 775	778	1 943	-379	-128	512	131	-233	-400	
Likvida medel vid årets slut	1 773	1 252	3 058	2 295	352	739	869	391	269	484	

¹⁾ 2016 bland annat förvärv av Kalmar Lantmäns maskinverksamhet, Dataväxt och Frozen Bakery Products.
 2015 bland annat förvärv av Vaasan samt försäljning av Lantmännen Doggy.
 2014 bland annat förvärv av Strängnäs Valskvarn samt försäljning av aktier i Scandi Standard och avyttring av Lantmännen Lantbruks tyska och polska verksamhet inom växtföreläggning och utsäde (SW Seed Polen, SW Seed Tyskland, SW Winter Oil Seed).
 2013 bland annat förvärv av 46 procent i Scandi Standard samt försäljning av Kronfågelgruppen och Rigas Dzirnāvnieks.
 2010 bland annat förvärv av 37 procent i Bakehouse samt försäljning av SweChick, EcoBränsle och Conagri.
 2009 bland annat förvärv av 38 procent i Bakehouse samt försäljning av Färskröd Sverige.
 2008 bland annat förvärv av Euro-Bake, Eurobuns och Baco samt försäljning av Weibull Trägård och Granngården.
 2007 bland annat förvärv av minoriteten i Kronfågel och försäljning av Analycen.

Koncernens Resultaträkning

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

Koncernens resultaträkning

Omsättningen

Enkelt uttryckt hittar du här företagets totala försäljning.

Kostnader

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

Rörelseresultatet

Detta visar om försäljningen går med vinst.

Finansiella poster

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

Resultatet

Detta kallas också för nettoresultat och visar resultatet efter skatt.

MSEK	2016	2015
Nettoomsättning	37 244	35 660
Övriga rörelseintäkter	800	796
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete	-300	57
Råvaror och förnödenheter	-11 104	-11 384
Handelsvaror	-11 874	-11 508
Personalkostnader	-5 578	-5 169
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 165	-1 222
Övriga rörelsekostnader	-6 515	-5 982
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	98	103
Rörelseresultat	1 606	1 351
Finansiella intäkter	165	106
Finansiella kostnader	-314	-211
Resultat efter finansiella poster	1 457	1 246
Skatter	-183	-156
Årets resultat	1 274	1 090
Årets resultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 273	1 088
Innehav utan bestämmande inflytande	1	2

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

Koncernens rapport över totalresultat

Övrigt totalresultat

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

Summa totalresultat

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

MSEK	2016	2015
Årets resultat	1 274	1 090
Övrigt totalresultat		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	-162	211
Skatt på aktuariella vinster och förluster	36	-46
Summa	-126	165
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Finansiella tillgångar som kan säljas, netto före skatt	81	13
Kassaflödessäkringar, netto före skatt	22	62
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	193	-189
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt	-68	56
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras	2	-34
Summa	230	-92
<i>Andel i övrigt totalresultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden</i>		
Poster som kommer att omklassificeras till resultatet	51	-12
Summa	51	-12
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	155	61
Summa totalresultat	1 429	1 151
Summa totalresultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 428	1 149
Innehav utan bestämmande inflytande	1	2

Koncernens Balansräkning

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

Anläggningstillgångar

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

Omsättningstillgångar

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

Eget kapital

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

Skulder

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

Koncernens balansräkning

MSEK	2016 31 dec	2015 31 dec
TILLGÅNGAR		
Anläggningstillgångar		
Materiella anläggningstillgångar	8 240	7 113
Förvaltningsfastigheter	858	586
Goodwill	4 611	4 424
Övriga immateriella anläggningstillgångar	2 980	2 782
Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden	1 896	1 690
Överskott i fonderade pensionsplaner	-	14
Finansiella anläggningstillgångar	770	697
Uppskjutna skattefordringar	136	371
Övriga anläggningstillgångar	23	8
Summa anläggningstillgångar	19 514	17 685
Omsättningstillgångar		
Varulager	5 270	5 545
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	5 727	5 407
Kortfristiga räntebärande tillgångar	176	174
Aktuella skattefordringar	30	18
Likvida medel	1 773	1 252
Summa omsättningstillgångar	12 976	12 396
SUMMA TILLGÅNGAR	32 490	30 081
MSEK	2016 31 dec	2015 31 dec
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital		
Medlemsinsatser	2 299	2 146
Övrigt tillskjutet kapital	2 895	2 775
Reserver	112	-169
Balanserade vinstmedel	8 489	7 908
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	13 795	12 660
Innehav utan bestämmande inflytande	88	21
Summa eget kapital	13 883	12 681
Långfristiga skulder		
Långfristiga räntebärande skulder	4 991	4 897
Avsättningar för pensionsförpliktelser	519	360
Uppskjutna skatteskulder	437	612
Övriga långfristiga avsättningar	247	227
Övriga långfristiga skulder	25	39
Summa långfristiga skulder	6 219	6 135
Kortfristiga skulder		
Kortfristiga räntebärande skulder	3 373	3 230
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	8 199	7 608
Aktuella skatteskulder	89	73
Kortfristiga avsättningar	727	354
Summa kortfristiga skulder	12 388	11 265
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	32 490	30 081

Koncernens Kassaflödesanalys

Koncernens kassaflödesanalys

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.

MSEK	2016	2015
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Rörelseresultat	1 606	1 351
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	1 302	983
	2 908	2 334
Betalda finansiella poster, netto	-205	-76
Betald skatt	-132	-99
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	2 571	2 159
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Förändring av varulager	416	-151
Förändring av rörelsefordringar	-195	-318
Förändring av rörelseskulder	344	477
	565	8
Kassaflöde från den löpande verksamheten	3 136	2 167
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter	-404	-4 381
Avyttringar av verksamheter	47	227
Investering i materiella anläggningstillgångar	-2 228	-1 216
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-105	-40
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	449	445
Förändring av finansiella placeringar	-69	124
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-2 310	-4 841
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	826	-2 674
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Förändring av låneskulder	-57	1 194
Inbetalt insatskapital	153	123
Återbetalt insatskapital	-50	-104
Utbetald utdelning	-383	-314
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-337	899
Årets kassaflöde	489	-1 775
Likvida medel vid årets början	1 252	3 058
Kursdifferens i likvida medel	32	-31
Likvida medel vid årets slut	1 773	1 252

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

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 2015	1 977	2 625	-65	7 322	11 859	17	11 876
Årets resultat	-	-	-	1 088	1 088	2	1 090
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-	-	-104	165	61	-	61
Summa totalresultat	-	-	-104	1 253	1 149	2	1 151
Värdeöverföringar till ägare	150	150	-	-667	-367	-	-367
Av medlemmar inbetalt insatskapital	123	-	-	-	123	-	123
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-104	-	-	-	-104	-	-104
Förvärv av minoritetsandelar i CropTailor AB m.m.	-	-	-	-	0	2	2
Utgående balans den 31 december 2015	2 146	2 775	-169	7 908	12 660	21	12 681
Förändring pga ändrade redovisningsprinciper i intressebolag	-	-	-	66	66	-	66
Ingående balans den 1 januari 2016	2 146	2 775	-169	7 974	12 726	21	12 747
Årets resultat	-	-	-	1 273	1 273	1	1 274
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-	-	281	-126	155	-	155
Summa totalresultat	-	-	281	1 147	1 428	1	1 429
Värdeöverföringar till ägare	50	120	-	-595	-425	-2	-427
Av medlemmar inbetalt insatskapital	153	-	-	-	153	-	153
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-50	-	-	-	-50	-	-50
Intressebolags förvärv av minoritet i dotterbolag, förvärv av Dataväxt med minoritetsandel, m.m.	-	-	-	-37	-37	68	31
Utgående balans den 31 december 2016	2 299	2 895	112	8 489	13 795	88	13 883

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

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.

Ordlista

Agrodrank ▶ Proteinrik foderråvara som produceras på Agroetanol i Norrköping.

B2B ▶ Business-to-business, försäljning mellan företag

BRC ▶ (British Retail Consortium), en global standard för livsmedelssäkerhet.

ERM-process ▶ (Enterprise Risk Management), en strukturerad och proaktiv riskhanteringsprocess.

Förädlingsvärde ▶ Rörelseresultat före avskrivningar och nedskrivningar (EBITDA) plus personalkostnader.

GRI ▶ Global Reporting Initiative. Ger ut riktlinjer för hållbarhetsredovisning som på frivillig basis kan användas av organisationer för att redovisa miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekter av deras verksamhet, produkter och tjänster.

Global Compact ▶ FN-initiativ för ansvarsfullt företagande. Ett internationellt ramverk med tio universellt accepterade principer för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö samt anti korruption.

IFRS ▶ International Financial Reporting Standards, ett regelverk för redovisning. Läs mer på ifrs.com

R&D ▶ Research and Development. Forskning och utveckling.

Skjutkraftstest ▶ Grobarheten på utsädet testas i riktig jord under mer verkliga förhållanden än traditionella tester. På så sätt kan svagare partier väljas bort.

SMETA ▶ Sedex Members Ethical Trade Audit, världens mest använda system för etiska revisioner, utvecklad av organisationen Sedex Associate Auditor Group (AAG).

Trindsäd ▶ Odlade storfröiga ärtväxter, såsom ärter, vicker, lupiner och bönor.

Uppförandekod ▶ Från det engelska begreppet Code of Conduct. Riktlinjer för hur ett företag eller organisation ska bedriva sin verksamhet på ett etiskt och ansvarstagande sätt.

Volatil ▶ Ombytlig, skiftande.



KLIMATKOMPENSERAT
PAPPER

www.kantalis.se



Form & produktion: Wildecò

Foto: Johan Olsson, Lantmännens bildbank, Adobe Stock photos,
Sid 9 durumvete på Gotland: Ylva Bergman

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

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



Adresser



Lantmännen ek för

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

Division Lantbruk

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

Lantmännen Lantbruk

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

Lantmännen Krafft

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

Division Maskin

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

Lantmännen Maskin

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

Agro Oil

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

Swecon

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

Division Energi

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 01 50
lantmannen.com

Lantmännen Agroetanol

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

Lantmännen Aspen

Iberovägen 2
Box 54
438 05 Hindås
Tel: 0301-23 00 00
aspen.se

Lantmännen Reppe

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

Division Livsmedel

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

Lantmännen Cerealía

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

Lantmännen Unibake

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

Lantmännen Fastigheter

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



Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord

Lantmännen har valt att stödja We Effect.

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

Hjälp till självhjälp är ledstjärnan i We Effects biståndsarbete.



Lantmännen