



2017

Lantmännens Årsrapport

Innehåll

Om Lantmännen

Årsöverblick	2
Lantmännen i siffror	4
Nyckeltal	5
Lantmännens struktur	6
Verksamhetsöversikt	8
Viktiga händelser	10
Ordförande har ordet	12
Vd har ordet	14
Ägardialog för ökat engagemang	16
Utdelningen gör skillnad	17
Lantmännen har en tydlig mission	19
Marknad och trender	20
Strategi 2020	22
Våra finansiella mål	24
Våra hållbarhetsrelaterade mål	25
Vårt ansvar från jord till bord	26
Hållbarhet för lönsamma affärer	28
Innovation för framtida efterfrågan	30
Klimatarbete med sikte på 2030	31
Aktiv dialog och samverkan	32
Våra medarbetare	33
LM ² – Lantbrukarens digitala verktyg	36

Våra divisioner och affärer

Division Lantbruk	38
Division Maskin	44
Division Energi	50
Division Livsmedel	54
Lantmännen Fastigheter	62
Lantmännens internationella delägarskap	64

Styrelse och ledning

Styrelse och revisorer	68
Koncernledning	70

Finansiell översikt och fakta

Lantmännens Riskhantering	72
Koncernens Tioårsöversikt	73
Koncernens Nyckeltal	74
Koncernens Resultaträkning	75
Koncernens Balansräkning	76
Koncernens Kassaflödesanalys	77
Koncernens Eget kapital	78
Lantmännens Nya struktur	79
Beskrivning av Finansiella nyckeltal	82
Ordlista	83
Adresser	84



Lantmännens föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Hilton Stockholm Slussen, Guldgränd 8, Stockholm, måndag den 7 maj 2018.

Finansiell rapportering

Delårsrapport Tertial 1 1 juni 2018
Delårsrapport Tertial 2 4 oktober 2018

Lyssna på oss!

Lyssna på utvalda delar av Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning på datorn eller i mobilen. Läs mer på lantmannen.com/lyssna2017


Distribution och beställning

Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning, den sammanfattande Årsrapporten och delårsrapporter kan laddas ned från lantmannen.com/finansiellinformation eller beställas på tel 010-556 00 00. Rapporterna finns på svenska och engelska.

Hållbarhetsredovisning

Lantmännen redovisar enligt Global Reporting Initiatives riktlinjer för hållbarhetsredovisning, GRI Standards. Hållbarhetsredovisningen utgörs både av Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning och Nyckelfakta Hållbarhet, tillgänglig på lantmannen.com



A woman with short blonde hair, wearing a dark blue zip-up jacket and blue work pants, stands in a field of green leafy plants. She is smiling and holding a large green leafy plant in her left hand and a black shovel in her right hand. The jacket and pants both feature a white logo that says "ARBOTMÄNS SÄMEL" with a stylized animal head. The background shows a line of trees under a cloudy sky.

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

”

Årsöverblick 2017



Vår starka position i hela värdekedjan från jord till bord innebär att vi kan utveckla lönsamma, hållbara affärer och skapa ett livskraftigt svenskt lantbruk. Under året lanserades det digitala verktyget LM², som syftar till att stärka konkurrenskraften i det svenska lantbruket.

Våra förutsättningar för framtiden är goda, och jag känner stark tillförsikt i att vi kommer att fortsätta den positiva utvecklingen.

Per Olof Nyman
Vd och koncernchef, Lantmännen

Lantmännen Cerealia utökar knäckebrödsverksamheten



Lantmännen Cerealia förvärvade Orient Products som är Rysslands ledande producent av knäckebröd, för att stärka sin geografiska närvaro. Orient Products har sin bas i Sankt Petersburg och har cirka 250 anställda.

Lantmännen förvärvade K-maatalous

Förvärvet gjordes för att etablera en större närvaro i spannmålsvärdekedjan på den finska marknaden och för att växa i Östersjöområdet. K-maatalous är en av de största aktörerna på den finska lantbruksmarknaden, med en stark produktportfölj och många väletablerade varumärken. År 2016 var K-maatalous nettoomsättning 334 miljoner euro och rörelseresultatet uppgick till 5,3 miljoner euro.

Ägardialogen 2017

Ägardialogen har engagerat förtroendevalda och medlemmar i utvecklingen av Lantmännen och gett möjlighet att diskutera strategiska ägarfrågor.

Dialogen visar att det finns en enighet om Lantmännens långsiktiga inriktning och vikten av en stark lantbruksaffär. Frågor som också diskuterades var bland annat:

- Betydelsen av att engagera yngre företagare
- Styrkan med internationella satsningar
- En långsiktig utdelningspolicy
- Önskemål om en kontinuerlig ägardialog

Lantmännen Aspen förvärvar Marline

Lantmännen fortsätter att växa på alkylatbensinmarknaden. Sedan koncernen köpte svenska Aspen för tio år sedan har Lantmännen Aspen utvecklats till att bli en ledande aktör inom specialbränsle på flera marknader i Europa. Som nästa steg i utvecklingen förvärvar Lantmännen Aspen nu Frankrikes ledande alkylatbensinproducent, Marline, som har en omsättning på drygt 20 miljoner euro och sysselsätter ett tjugotal personer.

Marline är det ledande företaget i Frankrike inom specialbränslen och färdiga blandningar för små motorer.

Lantmännen sätter ett nytt klimatmål för den egna produktionen om minskade utsläpp

Det nya målet omfattar hela koncernen och kommer att uppnås genom följande initiativ:

- Minskning av utsläppen med 40 procent i de egna produktionsanläggningarna till år 2020, med utgångspunkt från 2015 års nivåer.
- Produktionen ska vara helt fossilfri i Sverige och Norge senast 2025, i övriga Norden 2030 och övriga Europa 2040.
- Energieffektivisering om 3 procent per år och per producerad volym fram till 2020.



Nya forskningsresultat ger hopp åt patienter med diabetes typ 2

Lantmännen har genom sin forskningsstiftelse kunnat bidra till forskning som visar positiva effekter hos patienter med typ 2-diabetes. Det aktiva ämnet, en anti-oxidant som finns i broccoli, har visat sig ge lägre blodsockernivåer hos personer med diabetes typ 2.

Lantmännen prisades för framgångsrika innovationer



Lantmännen BioAgris vd Kenneth Alness och ThermoSeed fick pris när Sveriges lantbruksuniversitet lyfte fram de mest framgångsrika innovationerna under universitetets 40-åriga historia.

” Lantmännen övertog import och marknadssupport av Massey Ferguson

Genom övertagandet av den svenska importagenturen för Massey Ferguson stärker Lantmännen Maskin sitt nätverk av engagerade återförsäljare med stor kunskap och förmåga att driva affärer.

Swecon blir ett fristående affärsområde 2018

För att skapa en mer sammanhållen och kundnära lantbruksaffär flyttas Lantmännen Maskin, som bibehållen enhet, till division Lantbruk.

Ett nytt, fristående affärsområde vid namn Swecon bildas och Agro Oil kommer i och med förändringen att övergå till Lantmännen Aspen inom division Energi.



Lantmännen i siffror

Nettoomsättning **39 686** MSEK

För koncernen uppgick nettoomsättningen till 39 686 MSEK (37 244), en ökning med 7 procent. Justerat för förvärvade och avyttrade verksamheter var omsättningen 5 procent högre. Valutaeffekter hade endast marginell påverkan på årets nettoomsättning.

Rörelseresultat **1 677** MSEK

Rörelseresultatet uppgick till 1 677 MSEK (1 606) och justerat för jämförelsestörande poster till 1 708 MSEK (1 697).

Efter finansiella poster **1 521** MSEK

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 1 521 MSEK (1 457), och justerat för poster av jämförelsestörande karaktär till 1 552 MSEK (1 548).



Resultat efter skatt **1 305** MSEK

Årets resultat efter skatt uppgick till 1 305 MSEK (1 274).

Kassaflöde **-703** MSEK

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick under året till 2 398 MSEK (3 136). Kassaflöde från investeringsverksamheten uppgick till -3 101 MSEK (-2 310). Investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 2 593 MSEK (2 333). Totalt kassaflöde före finansieringsverksamheten uppgick till -703 MSEK (826).

Utdelning till ägarna **566** MSEK

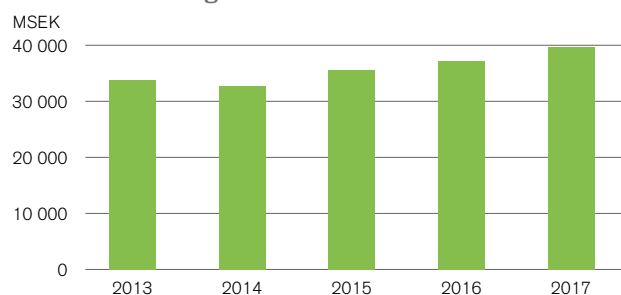
Styrelsen har beslutat att lämna återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige med 2,5 procent (2,5). Styrelsen har också beslutat att lämna 0,5 procent (0,5) i återbäring på medlemmarnas inköp från division Maskins svenska verksamhet. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 244 MSEK (231).

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om insatsutdelning med 9 procent (9) på insatsernas nominella värde, totalt 222 MSEK (207) samt insatsemission med 100 MSEK (70). Sammantaget uppgår föreslagen insatsutdelning och insatsemission till 13 procent (12) av föreningens insatskapital.

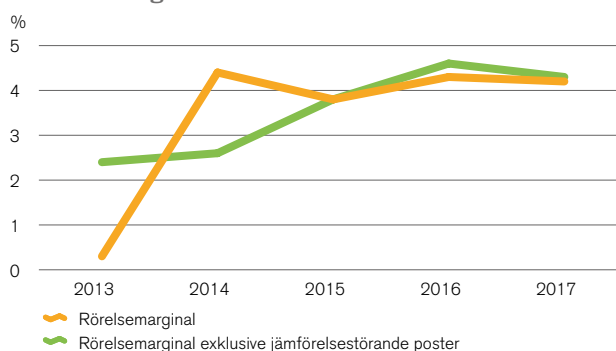
Total utdelning till ägarna förväntas därmed uppgå till 566 MSEK (508).

Styrelsen föreslår även att stämman beslutar om utdelning på förlagsandelar med 6,0 procent (7,25), totalt 15 MSEK (18).

Nettoomsättning



Rörelsemarginal



Nyckeltal

Lantmännens nyckeltal

	2017	2016
Nettoomsättning, MSEK	39 686	37 244
Rörelseresultat, MSEK	1 677	1 606
Rörelsemarginal, %	4,2	4,3
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 521	1 457
Årets resultat, MSEK	1 305	1 274
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	-703	826
Avkastning på eget kapital, %	9,0	9,6
Avkastning på operativt kapital, %	7,8	8,0
Balansomslutning, MSEK	34 540	32 490
Soliditet, %	43,3	42,7
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	2 593	2 333
Nettolåneskuld, MSEK	7 274	6 289
Räntetäckningsgrad, gånger	6,0	5,6
Net debt/EBITDA enligt bankdefinition	2,70	2,53
Antal medlemmar	25 021	25 159
Medelantal anställda	9 850	9 880
varav kvinnor/män %	34/66	30/70
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton ¹⁾	183,7	200,4
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning ¹⁾	4,6	5,4
Nöjd medarbetarindex	70	68 ²⁾
Total sjukfrånvaro, %	4,4	4,8

¹⁾ Nyckeltal baseras på nytt klimatmål med ny beräkningsmetod. Läs mer i Nyckelfakta Hållbarhet.

²⁾ Avser 2015 då undersökningen genomförs vartannat år.

Alternativa nyckeltal

Lantmännen rapporterar alternativa nyckeltal enligt de europeiska riktlinjerna från ESMA (European Securities and Markets Authority). 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 alla finansiella nyckeltal finns på [sid 82](#) under rubriken "Beskrivning av finansiella nyckeltal".

Exkl. jämförelsestörande poster

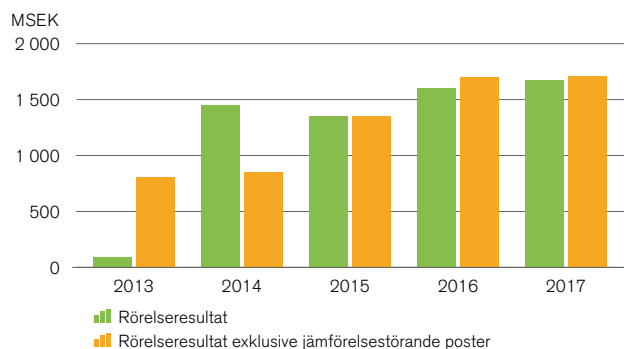
	2017	2016
Rörelseresultat, MSEK	1 708	1 697
Rörelsemarginal, %	4,3	4,6
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 552	1 548
Årets resultat, MSEK	1 353	1 457
Avkastning på eget kapital, %	9,4	11,0
Avkastning på operativt kapital, %	7,9	8,4

Omsättning per marknad, MSEK

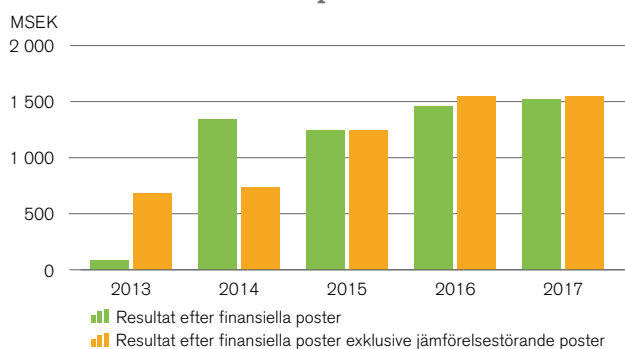
	2017	2016
Sverige	18 242	17 089
Tyskland	4 720	4 497
Finland	3 735	1 998
Danmark	2 855	3 392
Norge	2 108	2 975
Storbritannien	1 389	1 585
Nederländerna	1 191	884
Baltikum	854	886
Belgien	549	450
Spanien	500	530
Polen	456	390
Ryssland	452	329
Frankrike	358	430
Schweiz	281	158
Övriga Europa	808	595
USA	944	864
Övriga världen	244	192

Summa	39 686	37 244
Sverige, %	46	46
Övriga världen, %	54	54

Rörelseresultat



Resultat efter finansiella poster

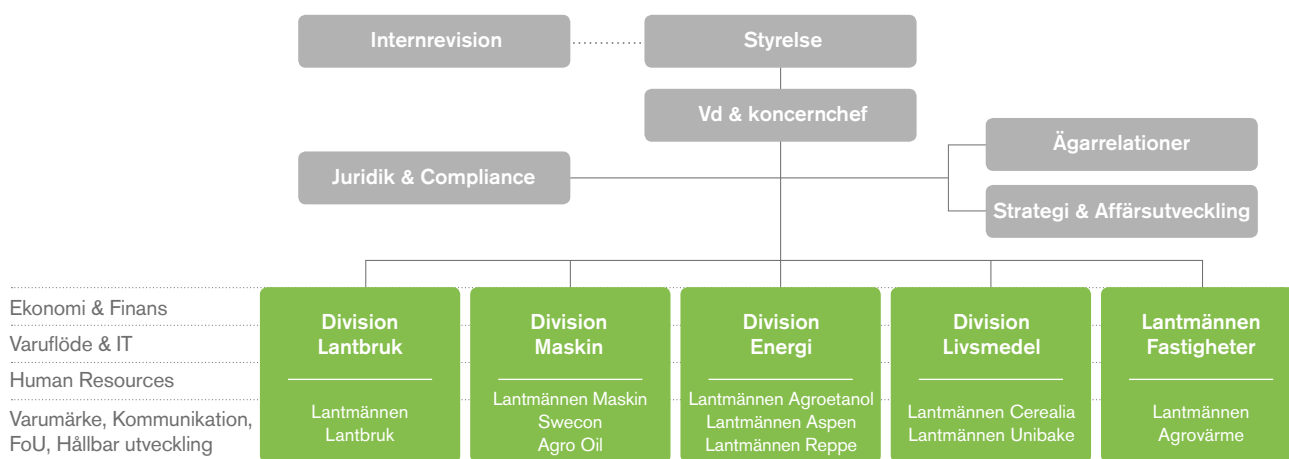


Lantmännens struktur

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, har verksamheter i ett 20-tal länder och omsätter 40 miljarder SEK (cirka 4 miljarder euro) 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, Korvbrödsbagarn och Hatting.

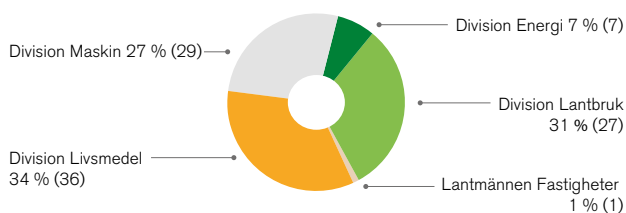
Lantmännens verksamhet är uppdelad i fyra divisioner och en fastighetsverksamhet. I divisionerna ingår dessutom delägarskap i ett flertal internationella bolag. Koncernens gemensamma funktioner täcker bland annat in ekonomi & finans, varumärke & kommunikation, juridik, varuflöde samt human resources.

Lantmännens organisation 2017*

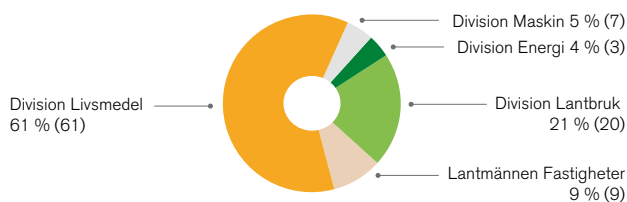


* I årsrapporten presenteras Lantmännen enligt ovanstående organisationsstruktur. Från januari 2018 består Lantmännen av division Lantbruk, division Energi och division Livsmedel samt affärsområdena Swecon och Lantmännen Fastigheter. Lantmännen Maskins verksamhet ingår sedan årsskiftet i division Lantbruk och Agro Oil ingår i Lantmännen Aspen. Se vidare ► sid 79-81.

Fördelning av koncernens omsättning



Fördelning av koncernens operativa kapital





Vår kärnaffär utgår från spannmålsvärdekedjan. Östersjöområdet är vår utvidgade hemmamarknad och utgångspunkten för vår affärsverksamhet.

Kompetens, erfarenhet och verksamheter i varje del av värdekedjan ger oss unika förutsättningar att skapa lönsamma affärer och mervärde för ägare, kunder och lantbruksföretag.

”

Verksamhetsöversikt

Nyckeltal	Division Lantbruk		Division Maskin		Division Energi	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Nettoomsättning, MSEK	13 067	10 767	11 140	11 343	2 884	2 698
Rörelseresultat, MSEK	340	318	381	316	142	4
Rörelsemarginal, %	2,6	3,0	3,4	2,8	4,9	0,1
Avkastning på operativt kapital, %	7,5	7,8	25,2	17,8	19,1	0,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	112	82	532	324	86	48
Medelantal anställda	866	766	1 933	1 951	248	234
varav kvinnor/män, %	33/67	30/70	10/90	10/90	27/73	26/74
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton ¹⁾	20,0	19,6	-	-	20,2	20,3
Total sjukfrånvaro, %	3,1	3,3	3,4	3,4	2,7	2,2

Exkl. jämförelsestörande poster

Rörelseresultat, MSEK	340	318	381	316	282	304
Rörelsemarginal, %	2,6	3,0	3,4	2,8	9,8	11,3
Avkastning på operativt kapital, %	7,5	7,8	25,2	17,8	37,8	31,4

¹⁾ Nyckeltal baseras på nytt klimatmål med ny beräkningsmetod. Läs mer i Nyckelfakta Hållbarhet.



Elisabeth Ringdahl
Chef division Lantbruk

Division Lantbruk [sid 38](#)

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och marknadsför produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Divisionen är verksam både i Sverige och internationellt. Division Lantbruk ansvarar också för Lantmännens delägarskap i *HaGe Kiel*, *Scandagra Group* och *Scandagra Polska*. Sedan förvärvet i juni 2017 ingår det finska bolaget *K-maatalous* under namnet *Lantmännen Agro Oy* i division Lantbruk.



31 % av
koncernens
omsättning



Håkan Pettersson
Chef division Maskin

Division Maskin [sid 44](#)

Division Maskins verksamhet har under 2017 bestått av tre affärsområden: *Lantmännen Maskin* med inriktning på lantbruksmaskiner, *Swecon* som är verksam inom anläggningsmaskiner och *Agro Oil* som utvecklar och säljer smörjmedel. Division Maskins bolag fortsätter att satsa på försäljning av maskiner och vidareutveckling av koncept kring service och tjänster såsom serviceavtal, finansiering, reservdelar och tillbehör samt förutbildning.



27 % av
koncernens
omsättning



Magnus Kagevik
Chef division Energi
(från mars 2018)

Division Energi [sid 50](#)

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter. Divisionens bolag tillverkar och marknadsför hållbar etanol, proteinfoder, kolsyra, glukossirap, stärkelseprodukter, alkylatbensin, vodka och gluten. Divisionen ansvarar för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Scandbio*, vilket är Sveriges största träbränsle företag.



7 % av
koncernens
omsättning



Kooperationens kärnvärden som ansvar, öppenhet, långsiktighet och lönsamhet har guidat oss alltsedan slutet av 1800-talet.

Nyckeltal	Division Livsmedel		Lantmännen Fastigheter		Lantmännen totalt	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Nettoomsättning, MSEK	14 349	14 048	511	455	39 686	37 244
Rörelseresultat, MSEK	739	1 058	302	281	1 677	1 606
Rörelsemarginal, %	5,2	7,5	-	-	4,2	4,3
Avkastning på operativt kapital, %	5,4	8,4	14,3	16,2	7,8	8,0
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 351	1 439	440	383	2 593	2 333
Medelantal anställda	6 499	6 610	45	39	9 850	9 880
varav kvinnor/män, %	40/60	35/65	40/60	32/68	34/66	30/70
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton ¹⁾	139,6	156,8	3,9	3,7	183,7	200,4
Total sjukfrånvaro, %	4,9	5,7	0,5	0,9	4,4	4,8

Exkl. jämförelsestörande poster

Rörelseresultat, MSEK	708	849	204 ²⁾	188 ²⁾	1 708	1 697
Rörelsemarginal, %	4,9	6,0	-	-	4,3	4,6
Avkastning på operativt kapital, %	5,1	6,7	9,7 ²⁾	10,9 ²⁾	7,9	8,4

¹⁾ Nyckeltal baseras på nytt klimatmål med ny beräkningsmetod. Läs mer i Nyckelfakta Hållbarhet.

²⁾ Avser rörelseresultat och avkastning på operativt kapital exklusive fastighetsförsäljningar.



Per Olof Nyman
Vd och koncernchef,
Chef division Livsmedel

Division Livsmedel ▶ sid 54

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



34 % av
koncernens
omsättning



Joachim Haas
Chef Lantmännen
Fastigheter

Lantmännen Fastigheter ▶ sid 62

Lantmännen Fastigheter förvaltar koncernens fastigheter och är ett av Sveriges större fastighetsbolag. Lantmännen Fastigheter förvaltar cirka 150 objekt på 80 orter med en total yta på cirka 1 200 000 m² varav en tiondel ägs av Lantmännens pensionsstiftelse Grodden. Verksamheten omfattar kommersiella lokaler som kontor, butiker, verkstäder och lager. I verksamheten ingår också *Lantmännen Agrovärme* som levererar färdigvärme och fjärrvärme.



1 % av
koncernens
omsättning



Viktiga händelser 2017



Tertial 1 Januari – april

- Lantmännen kommunicerade att man ska fördubbla handeln med ekologisk spannmål till 2020 för att svara upp mot den starka efterfrågan både inom och utanför Sverige.
- Lantmännen Unibake förvärvade Anderson Bakery, ett baguettebageri i Huddinge, Stockholm. Anderson Bakery har trettio anställda och en årlig omsättning på 75 MSEK.
- Stiftelsen Strategisk Forskning beviljade 100 MSEK till ett nytt havrecentra, ScanOats vid Lunds Universitet.
- Lantmännen lanserade barnmaten: "Little Farmer" – ett helt nytt ekologiskt sortiment från svenska gårdar.
- Lantmännen anslöt sig till Ekologiska Lantbrukarnas kampanj blichobonde.nu för att öka svenska lantbruksföretagarnas möjligheter att ta del av den växande ekomarknaden.
- Lantmännen har satt nytt mål för den egna produktionen om minskade klimatutsläpp med ytterligare 40 procent fram till 2020.
- Claes Johansson, Lantmännens Hållbarhetschef, kom på topp tio-listan när Aktuell Hållbarhet utsåg Sveriges 101 mäktigaste personer inom hållbarhet.
- I undersökningen Sustainable Brand Index 2017 bibehöll Lantmännen andraplatsen i livsmedelskategorin.
- Lantmännens bolag med importansvar för Claes i Danmark (LMB Danmark) avyttrades.

Tertial 2 Maj – augusti

- Föreningsstämman beslutade om omval av ledamöterna Per Lindahl, Gunilla Aschan, Johan Mattsson och Hans Wallemyr samt nyval av ledamöterna Henrik Wahlberg och Ove Gustafsson. Övriga medlemmar i styrelsen är Ulf Gundemark, Pauline Lindwall och Thomas Magnusson. Vid konstituerande styrelsemöte utsågs Per Lindahl till styrelsens ordförande och Hans Wallemyr till vice ordförande.
- Det digitala verktyget LM² lanserades för Lantmännens kunder inom lantbruksnära verksamheter.
- Lantmännen Maskin övertog import och marknadssupport för Massey Ferguson i Sverige och stärkte sitt nätverk av engagerade återförsäljare.
- Lantmännen förvärvade det finska lantbruksföretaget K-maatalous för att etablera en större närvaro på den finska marknaden och att växa i Östersjöområdet.
- Under sommaren satte lantbrukare färg på Sveriges fält med blå och rosa balar till förmån för Bröstcancerförningarnas Riksorganisation och forskningen mot prostatacancer.
- Lantmännen bidrog till forskning som visar positiva effekter hos patienter med typ 2-diabetes. Det aktiva ämnet, en antioxidant som finns i broccoli, har visat sig ge lägre blodsockernivåer hos vissa personer med diabetes typ 2.
- Lantmännen fortsatte sin satsning på utveckling och förvaltning av samhällsfastigheter genom att starta ett samägt bolag med fastighetsägaren Hemsö.
- 50 procent av aktierna i Akershus Traktor avyttrades. Bolaget är återförsäljare av Valtra i Norge.



Tertial 3 September – december

- Lantmännen Cerealia förvärvade Orient Products som är Rysslands ledande producent av knäckebröd med varumärkena Schedrie och Kruazett. Bolaget som har sitt huvudkontor i Sankt Petersburg har cirka 250 anställda.
- Regeringen har beslutat om satsningar på 90 MSEK under 2018-2020 på svensk växtförädling efter ett initiativ från Lantmännen, LRF, Region Skåne och SLU.
- Carl-Peter Thorwid tillträdde som chef för Lantmännen Cerealia.
- ThermoSeed-metoden och Lantmännen BioAgris vd Kenneth Alness fick pris när Sveriges lantbruksuniversitet lyfte fram de mest framgångsrika innovationerna under universitetets 40-åriga historia.
- Under parollen ”Ät mer grönt” lanserade Kungsörnen två nya mjölsorter och en brödmix med rotfrukter och vita bönor – ett enkelt sätt att göra bakning och matlagning grönare.
- Lantmännen Agroetanol deltog med Fossilfritt Sverige under FN:s klimatkonferens COP23 i Bonn, Tyskland, i ett seminarium om industrins omställning till fossilfrihet.
- Lantmännen Agrovärme förvärvade fjärrvärmeföretaget Byavärme i Vinslöv i Skåne.
- Lantmännen Aspen förvärvade den franska alkylatbensinproducenten Marline.
- ”Lantmännens hus” i Kalmar invigdes – en ny anläggning där alla Lantmännens verksamheter i regionen samlas. Se bild ovan med Per Lindahl och kommunalråd Johan Persson.

2018 Efter årsskiftet

- Det svenska biotech-företaget CropTailor blev först i världen med att kartlägga havrens DNA. Forskningen kommer att bidra till att nyttigare och mer hållbara havresorter kan tas fram. Lantmännen, som bedriver världsledande havreforskning, är majoritetsägare i CropTailor.
- Lantmännen förvärvade i januari majoriteten av aktierna i bolaget ThermoSeed Global. Därmed säkerställs möjligheten till fortsatt satsning på miljövänlig behandling av utsäde, både i Sverige och internationellt.
- Bengt Alestig tillträdde som vd för Lantmännen Maskin i början av 2018.
- Magnus Kagevik har utsetts till ny chef för division Energi med tillträde i mars 2018.



Ordförande har ordet

Under året har Ägardialogen varit som en grön tråd för Lantmännen. Förtroendevalda och medlemmar har kommit med inspel för att vässa företaget och bidra till att utveckla vår strategi bortom 2020. Ägardialogen pågår fortfarande, men det finns några punkter från årets arbete jag vill förmedla redan nu. Värdet av att arbeta från Jord till Bord. Styrkan i att Lantmännen är ett bondeägt kooperativt företag. Vikten av att vara en internationell aktör. Och betydelsen av en konkurrenskraftig lantbruksverksamhet.

Under året har Lantmännen utvecklats till en allt starkare partner till det svenska lantbruket. Att skapa lönsam tillväxt för både växtodlings- och animalieföretagen är en prioriterad del av vår strategi och utomordentligt viktigt för svenskt lantbruk. Den positiva utvecklingen på foderområdet, engagemanget i HKScan och vår ekostrategi vill jag gärna nämna. Samtidigt visade årets skörd att vi behöver uppgradera vår spannmålsinfrastruktur. Lantmännen har med sin samlade kompetens och bredd alla möjligheter att vara den starka affärspartner som sparrar oss lantbruksföretagare och bidrar till vår internationella konkurrenskraft. Men för att utvecklas på en allt tuffare marknad finns det några områden som är extra viktiga för ett företag i framkant.

Först vill jag nämna digitaliseringen. Här tror jag att både Lantmännen och vi lantbrukare har stora förutsättningar att dra nytta av utvecklingen – från jord till bord. Lantmännen ska leda digitaliseringen inom det svenska lantbruket för att skapa lönsamhet för lantbruksföretaget. Via LM² och majoritetsägandet i Dataväxt har vi möjligheter att driva produktiviteten inom både växtodling och djurhållning. Lanseringen av LM² på Borgeby och Brunnby har engagerat många och skapar definitivt konkurrensfördelar för Lantmännen.

Vid sidan av digitaliseringen ser jag internationaliseringen som en av de viktigaste drivkrafterna för utveckling. Sammanslagningar, nätverk och samarbeten är en naturlig del av affärsverksamheten som driver oss framåt. För Lantmännen är våra internationella nätverk via Scandagra-bolagen och HaGe Kiel oerhört viktiga och genom ett starkt fotfäste i Östersjöområdet får vi en större marknad att arbeta på och goda möjligheter att överblicka utvecklingen inom agribusiness i Europa. För Lantbruk slöts cirkeln kring Östersjön i och med förvärvet av finska K-maatalous, numera Lantmännen Agro Oy. Och när marknaden fortsätter att konsolideras, oberoende av om det gäller lantbruk eller bagerier, ska vi vara aktiva och ta de möjligheter som ges. För mig är det tydligt – att stå still är inte ett alternativ, att inte växa är att gå bakåt.

Ett tredje viktigt område är Lantmännens satsningar inom forskning och utveckling. Under året har vi fortsatt vår satsning på havre genom bildandet av havrecentret ScanOats i Lund, och i butikshyllorna kan man hitta pasta på durumvete från Gotland

och pasta med bönor från Öland. Arbetet med att utveckla Agroetanol till ett grönt bioraffinaderi är ett fantastiskt spännande projekt. Oberoende av om vetekärnor eller brödsmlor används som råvara producerar vi hållbar etanol, hållbart foder och kolsyra. Vår forskning gynnar konsumenten, samhället och miljön – men har också alla förutsättningar att öka värdet på det vi som lantbrukare producerar. Under året har Lantmännen också satt nya klimatmål för att minska utsläppen i den egna produktionen, bland annat ska produktionen vara helt fossilfri 2025 i Sverige och Norge. Utmanande – men fullt möjligt med dagens innovation- och utvecklingskraft.



Vår forskning gynnar konsumenten, samhället och miljön – men har också alla förutsättningar att öka värdet på det vi som lantbrukare producerar.

Jag vill även nämna Lantmännens engagemang i regeringens Livsmedelsstrategi. Redan nu har flera viktiga beslut fattats, bland annat ett kompetenscentrum för växtförädling och satsningarna på livsmedelsexport. Här har Lantmännen varit en brobyggare som departement och universitet gärna samarbetat med. Ett kvitto på den viktiga roll vi spelar för svenskt lantbruk och livsmedelsindustri.

Men för att nå våra mål är det många verksamheter, människor och aktiviteter som måste samverka – något vi lyckats med under det gångna året. 2017 har varit ett bra år för Lantmännen. När samtliga divisioner utvecklas väl och visar goda resultat ger det en enorm effekt. Jag vill nämna Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Unibake – två helt olika delar av koncernen. Att svenska lantbrukare äger Unibake, Europas näst största bageriföretag, ledande i Östersjöregionen och



med försäljning i ett 60-tal länder som USA, Sydafrika och Australien, är en fantastisk tillgång som få är medvetna om. Lantmännen Lantbruk däremot är bas för medlemskapet och det är därför väldigt positivt att den lantbruksnära affären kan kombinera effektivitet med att vara kundnära.

Därför föreslår styrelsen en fortsatt hög utdelning till Lantmännens medlemmar. Den starka ekonomiska ställningen och positiva utveckling i de lantbruksnära affärerna gör att vi kan bibehålla vår höga utdelningsnivå. Styrelsen har beslutat om en återbäring och efterlikvid på 2,5 procent på handel med Lantmännen Lantbruk och en återbäring på 0,5 procent för maskinverksamheten. Styrelsen föreslår också stämman en insatsutdelning på 9 procent på insatsernas nominella värde och en insatsemission på 100 MSEK. Lantmännen visar att kooperativa företag kan vara både professionella, affärsmässiga och lönsamma.

Jag vill också lyfta fram styrkan av engagerade medlemmar och förtroendevalda. Jag har redan nämnt engagemanget kring

Ägardialogen som kommer ge många värdefulla inspel i vårt fortsatta arbete. Långsiktiga ägare ger möjlighet till långsiktiga – och lönsamma – investeringar som kan fortsätta leverera utdelning och affärsnytta till oss lantbrukare. För mig är Lantmännen ett internationellt företag som ägs av svenska bönder.

Jag vill avslutningsvis tacka alla medarbetare inom Lantmännen. Det är människor som gör skillnad. Kompetenta och engagerade medarbetare och ledare är en av våra allra viktigaste resurser. Att vår vd och koncernchef Per Olof Nyman är en ledare som väl känner de olika verksamheterna och som kan kombinera ett inspirerande ledarskap med en tydlig bild av hur vi kan utvecklas är en mycket stor tillgång för oss alla.

Kristianstad, februari 2018

Per Lindahl
Ordförande, Lantmännen

Vd har ordet

Lantmännens utveckling under 2017 har varit fortsatt positiv. Resultatet, efter finansnetto och justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 1 552 MSEK, ett resultat i nivå med föregående år.

2017 har varit ännu ett bra år för Lantmännen. Koncernen som helhet utvecklas positivt, och flertalet av våra verksamheter bibehåller eller stärker positionerna på sina respektive marknader. Samtidigt möter vissa affärer utmaningar i form av tuffare förutsättningar och hårdare konkurrens på marknaden, vilket betyder att vi måste öka vårt fokus på förbättringar och ökad effektivitet. Årets starka resultat innebär att Lantmännen även i år kan ge en historiskt hög utdelning till medlemmarna, vilket är väldigt glädjande.

Utvecklingen i våra divisioner

Division Lantbruk fortsätter att utvecklas positivt och visar ett högre resultat. Årets stora och sena skörd innebar påfrestningar på många håll, både för vår egen infrastruktur och hos lantbrukarna. För att möta de större spannmålsskördarna och bidra till en fortsatt positiv utveckling för svensk spannmålsodling genomförs ett antal strategiska investeringar som stärker den framtida infrastrukturen.

Från och med 2018 är Lantmännen Maskin en del av division Lantbruk, vilket gör att våra lantbruksnära verksamheter tillsammans ytterligare kan stärka sitt kunderbjudande, skapa tätare samarbete och bättre kundkontakt. I december invigdes ”Lantmännens hus” i Kalmar, där alla Lantmännens verksamheter inom det nybildade distriktet Kalmar Öland samlas under samma tak – och i november flyttade Lantmännen Lantbruk in i Lantmännens Maskins sociala kanaler.

Under året genomfördes förvärvet av det finska lantbruksföretaget K-maalous – numera Lantmännen Agro Oy. Förvärvet sluter cirkeln kring Östersjön och ger ytterligare möjligheter för vår lantbruksaffär.

Inom Lantmännen Maskin har ett antal strategiska förändringar genomförts under året: Vi har bland annat lämnat Claas-affären och påbörjat importverksamhet av Massey Ferguson till Sverige. Under året introducerades också Fendts trösksegment på den svenska marknaden och redskapsortimentet utökades. Inom vår reservdelsverksamhet ser vi nu hela AGCO:s distribution i Skandinavien från vårt centrallager i Malmö där även bland annat Claas reservdelar finns i sortimentet. Som en del av den nya strategin har huvuddelen av vår maskinaffär i Norge och Danmark avyttrats. Maskin-affären är fortsatt lönsamhetsmässigt utmanande, som en följd av minskande marknad och mycket hård konkurrens om kunderna.

Swecon har utvecklats mycket starkt under 2017, bland annat drivet av en stark bygg- och anläggningskonjunktur. Efter omorganisationen av division Maskin kvarstår Swecon från 2018 som eget affärsområde med verksamhet i Sverige, Tyskland och Baltikum. Med denna förändring i organisationen hoppas vi kunna skapa ytterligare fokus på affären och fortsätta växa affären lönsamt.

Division Energi har haft ytterligare ett lyckat år, med fortsatt framgångsrik etanolexport till bland annat Tyskland. Lantmännen Agroetanol har fortsatt att skapa hållbara och lönsamma affärer: nu senast med utvecklingen av cirkulära affärsmodeller, det vill säga utnyttja restprodukter från andra branscher som till exempel bagerier. Det innebär att vi kan producera så kallad andra generationens etanol med höga klimatpremier. Under senare delen av året märktes dock en avmattning både i etanolpriset och premier för klimatnytta. Övriga affärer inom division Energi har utvecklats väl under året och i december 2017 förvärvade Lantmännen Aspen Marline i Frankrike och stärker därigenom sin position på den stora och viktiga franska alkylatmarknaden.

I division Livsmedel har ett åtgärdsprogram påbörjats för att vända lönsamheten uppåt inom Lantmännen Cerealia. De viktigaste punkterna är fokus på våra basaffärer, förbättrad kvalitet och kostnadseffektivitet. Flera intressanta lanseringar av nya produkter har gjorts under året – bland annat Kungsörns pasta gjord på durumvete från Gotland och närproducerad barnmat under varumärket ”Little Farmer”. Under 2017 förvärvades det ryska knäckebrödsföretaget Orient Products, vilket stärker vår position på den lönsamma och växande ryska marknaden.

Lantmännen Unibake utvecklas fortsatt positivt på flertalet marknader – inte minst i Ryssland där efterfrågan på våra fast food-produkter fortsatt att öka kraftigt under året och inom färsbröd i Finland och Baltikum, där både marknadsandelar och resultat ytterligare stärkts. I Sverige gör vi fortsatt ett mycket bra arbete med att vidareutveckla affären på en än mer konkurrensutsatt marknad. I Europa är vi mitt inne i implementeringen av vår industriella strategi som ska rusta Lantmännen Unibake för framtiden. Större investeringar görs bland annat i bagerierna i Belgien, Polen och Ryssland. Under året öppnade Lantmännen Unibake också distribution i Singapore och fortsatte stärka sin position i Australien.

Lantmännen Fastigheter har likaledes utvecklats stabilt under året. Bland annat har ett nytt ”joint venture” med



Hemsö inom vård och omsorgsboende skapats och Lantmännen Agrovärme har förvärvat ett fjärrvärmeföretag i Vinslöv. Med basen i våra egna fastigheter har vi lyckat utveckla en både lönsam och växande affär. Grunden för verksamheten är dock fortsatt att förse våra egna verksamheter med ändamålsenliga och kostnadseffektiva lokaler.

Starkt resultat i årets medarbetarundersökning

2017 genomfördes Lantmännens medarbetarundersökning. Både svarsfrekvens och resultat inom samtliga områden har förbättrats sedan 2015 då den senaste undersökningen gjordes. När man jämför med andra liknande företag är Lantmännens resultat starkt, både vad gäller medarbetarnas arbetsglädje, lojaliteten till företaget och bedömningen av våra ledare. Lojala, engagerade och kompetenta medarbetare är en av Lantmännens främsta tillgångar. För mig är resultaten i medarbetarundersökningen ett kvitto på att vårt arbete med att göra Lantmännen till en attraktiv och modern arbetsgivare varit framgångsrikt.

Utvecklad strategi bortom år 2020

Under året har vi påbörjat arbetet för att uppdatera och utveckla Lantmännens långsiktiga strategi. En viktig del i det arbetet har varit vår ägardialog, där medlemmar och förtroendevalda har bidragit med många goda inspel kring hur man vill se Lantmännen bortom 2020.

Östersjöområdet är fortsatt en naturlig hemmamarknad för Lantmännens affärer, samtidigt som det blir allt viktigare

att kunna konkurrera på en större och växande internationell marknad. Här har vi goda möjligheter genom flera av våra internationella satsningar bland annat inom bageriområdet, där Lantmännen Unibake är det främsta exemplet på en lyckad internationalisering.

Digitalisering är en annan viktig framtidsfråga. Under sommaren lanserades det digitala arbetsverktyget LM², som syftar till att öka lönsamheten hos lantbrukarna. Nya tillämpningar lanseras löpande för att öka affärsnyttan och i den fortsatta utvecklingen av LM² kan vi skapa en unik position i det digitala landskapet kring lantbruksföretagen.

Tack för ett bra år!

Lantmännen har haft en väldigt god utveckling under de senaste åren, vilket är ett bevis på att vi är ett företag med rätt strategi, stark kompetens och goda kundrelationer. Under 2018 kommer vi att ta ytterligare steg för att bli ännu bättre inom alla dessa områden, för att fortsatt vara de svenska lantbrukarnas bästa affärspartner.

Jag vill tacka alla medarbetare, ägare, leverantörer, kunder och partners för ett bra år – och ser fram emot en fortsatt positiv utveckling under 2018!

Stockholm, februari 2018

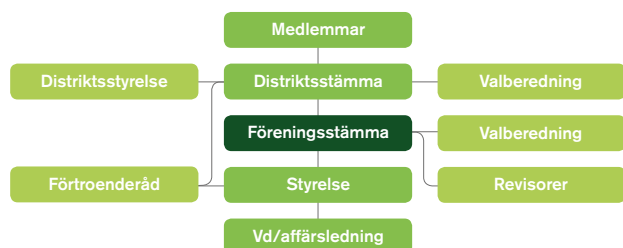
Per Olof Nyman
Vd och koncernchef, Lantmännen

Ägardialog för ökat engagemang

Lantmännen är mer än ett vanligt företag. Lantmännen är ett lantbrukskooperativ med basen i svenskt lantbruk. Kooperationens kärnvärden som är *ansvar, öppenhet, långsiktighet och lönsamhet* har guidat oss alltsedan slutet av 1800-talet. Lantmännen byggs upp och ägs av många lantbruksföretag i samverkan.

Lantmännen har **20** distrikt och ägs av **25 000** lantbrukare

Engagemang och ägarstyrning via distrikt, ägarmöten, förtroenderåd och tvärgrupper är viktigt för att tillvara styrkan i den kooperativa företagsformen. På så sätt kan vi vara både lokala och kundnära med vår storlek och internationella verksamhet. Som resultat av en motion vid föreningsstämman 2016 påbörjades under 2017 arbetet med en *Ägardialog*.



Under 2017 genomfördes träffar med distriktsstyrelserna på temat strategi, utdelningspolicy och kapitalförsörjning, samt ägarstyrning och den lantbruksnära affären. Årets höstmöten hade tema Ägardialog för att ge möjlighet för förtroendevalda och medlemmar att vara delaktiga i arbete med Lantmännens långsiktiga inriktning bortom 2020.

Arbetet med tvärgrupperna fortsatte och innebär att förtroendevalda arbetar med olika områden, från utbildning till kreditfrågor. En tvärgrupp är referensgrupp till arbetet med Lantmännens strategi för ekologiska affärer och en annan hanterar digitala frågor, som LM² och relaterade tjänster.

Under oktober genomfördes en träff som kombinerade mångfaldsfrågor, med målet att bredda kompetensen och engagera fler kvinnliga förtroendevalda, med en upptakt för distriktsvalberedningarna. Aktiva valberedningar på alla nivåer är avgörande för engagemang och ägarstyrning.

Distriktsorganisation

Lantmännens 20 distrikt är viktiga länkar mellan medlemmarna och Lantmännen och är bas för medlemmarnas inflytande och ägarroll. Distriktsstyrelsen arbetar både lokalt och med övergripande frågor. För att engagera fler yngre lantbrukare genomfördes ett initiativ med fem regionala Framtidsgrupper. Projektet avslutades under våren med ett seminarium i Stockholm med styrelseledamöter och besök på Lantmännen Cerealia.

Förtroenderåd

Lantmännens förtroenderåd är ett stöd för styrelsen och ska verka för en positiv utveckling av Lantmännen. Förtroenderådets oktobermöte hölls i Finland och förutom överläggningar besöktes bland annat ett av Vaasans bagerier och en återförsäljare till Lantmännen Agro Oy.

Lantmännens ordinarie föreningsstämma

Stämman hölls den 4 maj 2017 i Stockholm och behandlade flera motioner med inriktning på utdelningspolicy och ägarstyrning. Enligt en motion från Södra Skåne beslutades att styrelsen ska utreda hur ägarrepresentationen kan förändras för att öka ägarnas insyn och påverkansmöjligheter. Bengt-Olov Gunnarson och Björn Wallin avgick ur styrelsen. Ove Gustafsson och Henrik Wahlberg valdes till nya ledamöter. Vid styrelsens konstituering valdes Per Lindahl till ordförande och Hans Wallemyr till vice ordförande.

Distriktsstyrelsekonferens

Konferensen hölls den 27-28 november 2017. Dag ett hade fokus på Kooperation och rollen som förtroendevald samt hur Lantmännen utvecklats över decennierna. Dag två inriktades på uppföljning av ett antal viktiga frågor med koppling till Ägardialogen, bland annat utdelningspolicy, emissionshandel, internationalisering och digitalisering.

Utdelningen gör skillnad

Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar och optimera avkastningen på deras kapital i föreningen. Lantbrukarna är både affärspartners och ägare. På så sätt går Lantmännens resultat tillbaka till ägarna – svenska lantbrukare. Sedan Lantmännen bildades 2001 har närmare 5 miljarder kronor delats ut – medel som bidrar till ett livskraftigt lantbruk.



Var skapas resultatet?

Genom en effektiv och kundnära lantbruksaffär och starka verksamheter i hela spannmålsvärdekedjan från jord till bord skapas långsiktig lönsamhet. Resultatet genereras till största delen inom förädlingsverksamheten, till exempel spannmålsförädling till mat eller bioenergi. Här kan man tydligt se fördelarna med en värdeskapande industri- och förädlingsverksamhet, som både ger avsättning för medlemmarnas spannmål och som genererar ett betydande mervärde. Resultatet fördelas till medlemmarna enligt utdelningspolicy. På så sätt bidrar Lantmännen till att utveckla det svenska lantbruket.

Medlemsinsatser

MSEK	2017	2016	2015	2014	2013
Medlemsinsatser:					
Inbetalda	1 208	1 101	986	931	829
Emitterade	1 256	1 198	1 160	1 046	1 074
Totalt	2 464	2 299	2 146	1 977	1 903

Utdelning¹⁾

MSEK	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Återbäring och efterlikvid	244	231	188	135	129	120	110	95	1	122
Insatsutdelning ²⁾	222	207	193	178	171	88	78	68	63	57
Insatsemission ²⁾	100	70	50	150	-	80	152	177	100	110
Totalt	566	508	431	463	300	288	340	340	164	289
Insatsutdelning och insatsemission i % av insatskapital	13 %	12 %	11 %	17 %	9 %	9 %	15 %	18 %	13 %	14 %

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

²⁾ Enligt styrelsens förslag för 2017.

Återbäring och efterlikvid bygger på det resultat som uppnås i de insatsgrundande lantbruksnära verksamheterna, Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin. Insatsutdelning och insatsemission ska i första hand baseras på det resultat som uppnås inom förädlings- och industriverksamheten; livsmedel, energi och fastigheter.

Utdelningspolicy

Principerna för utdelningen till ägarna läggs fast i den utdelningspolicy som styrelsen beslutar om. Den övergripande avsikten är att utdelningsnivån ska anpassas med beaktande av bland annat koncernens resultat, finansiella ställning, kassaflöde och strategiskt investeringsbehov. Styrelsens 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.

Insatskapital – inbetalt och emitterat

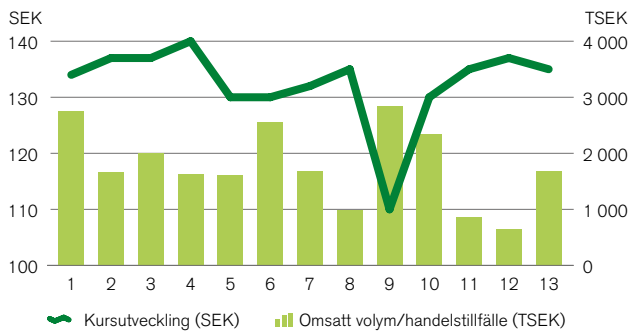
Lantmännens medlemmar bidrar med kapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2017 uppgick insatskapitalet till 2 464 MSEK (2 299). Insatskapitalet fördelar sig med 1 208 MSEK (1 101) som inbetalda insatser och 1 256 MSEK (1 198) som emitterade insatser.

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 agerande som ägare. Emissionsinsatserna ger samma rätt till insatsutdelning och nya emissionsinsatser som de inbetalda insatserna. 2017 genomfördes 13 handelsomgångar. Totalt var omsättningen 23 MSEK (23) under 2017. Transaktionspriset varierade mellan 110 och 135 procent av nominellt värde.



Emissionsinsatser, handelstillfällen och kursutveckling



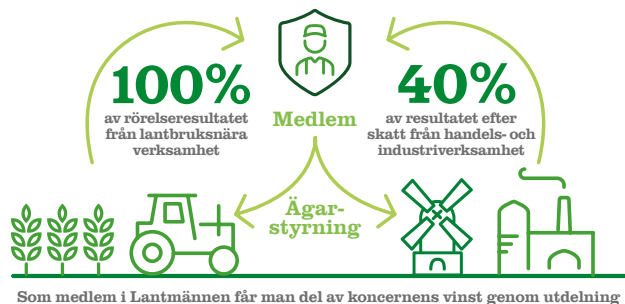
Hur fördelas resultatet?

Återbäring och efterlikvid fördelas 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 (2,5) och att lämna 0,5 procent (0,5) i återbäring på medlemmarnas inköp från division Maskins svenska verksamhet. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 244 MSEK (231).

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om en insatsutdelning med 9 procent (9) på insatsernas nominella värde, totalt 222 MSEK (207), samt en insatsemission med 100 MSEK (70). 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 samt med 25 procent på medlemmarnas insatsgrundande handel med Lantmännen. Därutöver föreslås utdelning på förlagsandelar utgå med 6,0 procent (7,25), 15 MSEK (18), i enlighet med villkoren i erbjudandet för förlagsandelarna. Förlagsandelarna har en löptid på 5 år och förfaller 30 december 2019.



Lantmännen har en tydlig mission

Fler och fler väljer idag produkter från företag som tar ansvar och bidrar med större värden till marknaden. Det innebär att de företag och varumärken som har en tydlig mission – att skapa bestående värden bortom de affärsmässiga målen – upplevs som mera relevanta och har en större konkurrenskraft på marknaden. Lantmännens mission är tydlig: "Vi skapar ett livskraftigt lantbruk".

De senaste åren har det börjat ställas allt större krav på företag – krav som går längre än de som kunder ställer på produkter och tjänster. De nya kraven handlar bland annat om vilken inverkan företagets verksamhet har på samhället i stort och vilket ansvar företaget har och tar för detta.

Kraven ökar alltså på företag att skapa värde för fler intressenter än de som direkt berörs av affären.

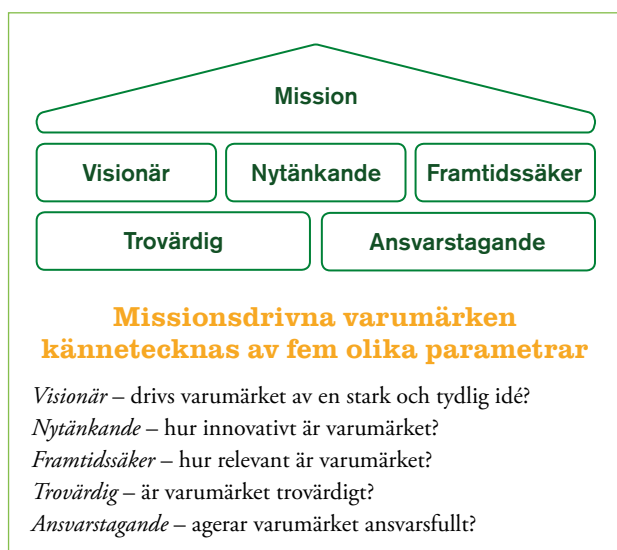
Lantmännens uppdrag är *att skapa lönsamhet för sina ägare*, vilket görs genom verksamheterna inom livsmedel, lantbruk, lantbruksmaskiner och bioenergi. När Lantmännen agerar på sitt uppdrag skapas ett långsiktigt hållbart jordbruk och produkter med tydliga mervärden. Våra satsningar på forskning och utveckling bidrar till att lösa både dagens och framtidens utmaningar.

Lantmännens verksamhet i kombination med vårt ansvar från jord till bord och kraften i att vara ett lantbrukskooperativ, leder fram till det som är Lantmännen mission – *att skapa ett livskraftigt lantbruk*.

Missionen *att skapa ett livskraftigt lantbruk* speglar vad Lantmännen gör för att möta de nya krav som ställs på företag. Den svarar på frågan vad Lantmännens verksamhet skapar för värde utöver det direkta värdet för ägarna.



Lantmännen är ett av Sveriges mest ansvarsfulla och trovärdiga varumärken.



De företag som tydligt har formulerat och kommunicerat hur de ska bidra till samhällsutvecklingen genom sin verksamhet brukar kallas *missionsdrivna företag*.

När ett företag drivs av en tydlig mission märks det på alla nivåer i organisationen. Konsumenter föredrar missionsdrivna företag och anser att sådana organisationer har större framtidspotential än andra företag. En tydlig mission är också en viktig del i att attrahera och behålla talangfulla medarbetare.

För Lantmännen syns missionens värde bland annat i de varumärkesundersökningar som görs, och där Lantmännen placerar sig som ett av Sveriges mest ansvarsfulla och trovärdiga varumärken.

Ett fortsatt arbete med att utveckla Lantmännens varumärke även utöver det som handlar om produkter och tjänster kommer att vara en viktig grund för vår framtida differentiering och konkurrenskraft. Därför bygger vi vidare på vår mission *att skapa ett livskraftigt lantbruk*.

Marknad och trender

De nordeuropeiska lantbruksmarknaderna har många gemensamma nämnare för odlingsförutsättningar och produktionsmetoder. Många av Lantmännens affärer görs i ett nordeuropeiskt sammanhang och bidrar till att stärka vårt internationella kunnande och kompetens.

Förändrade megatrender ger nya förutsättningar

Den växande globala och urbana medelklassen är den främsta drivkraften för förändringar i efterfrågan. Globalt märks en ökad efterfrågan på protein vilket innebär en möjlighet för animalie- och foderproduktionen.

Sju megatrender med betydande påverkan

- 1 **En växande medelklass i Asien och Afrika** gör att handel och export till dessa marknader blir allt viktigare för nordeuropeiska aktörer
- 2 **En varierad tillväxt** på närliggande marknader i Östersjöområdet och stark befolkningstillväxt i Sverige
- 3 **Konsumenttrender som driver efterfrågan:** Hälsa, hållbarhet, bekvämlighet, ursprung och transparens
- 4 **Förskjutning** av konsumentefterfrågan till nya kundkanaler som e-handel, restauranger och specialhandel
- 5 **Klimatförändringarna** påverkar genom reella klimat-effekter, politiska beslut och konsumentefterfrågan
- 6 **Volatila råvarupriser** behöver i ökad utsträckning hanteras av aktörerna i livsmedelsvärdekedjan, från lantbrukarna till slutkunderna
- 7 **Digitaliseringen** skapar nya möjligheter för att driva produktivitet i hela livsmedelskedjan

På den nordiska marknaden stiger efterfrågan på bland annat protein från grödor. Befolkningstillväxten ger större efterfrågan och goda förutsättningar för allt från livsmedel till anläggningsmaskiner på den svenska marknaden.

Hos livsmedelskunderna pågår en successiv förskjutning från den i nuläget marknadsdominerande dagligvaruhandeln till e-handel, restauranger, specialhandel och ”out of home”-aktörer. Samtidigt har varumärkesaktörerna en utmanande situation hos dagligvaruhandeln som lanserar allt fler egna varumärken.

Spannmålslagren växer globalt

Eftersom produktionen har ökat snabbare än efterfrågan med flera rekordskördar globalt har spannmålslagren de senaste åren ökat väsentligt.

Befolkningsökningen och välståndsökningen kommer fortsatt att vara den främsta drivkraften för ökande efterfrågan på livsmedel och tillväxten i köttkonsumtion håller uppe efterfrågan på foder.

Säkerhet i livsmedelsförsörjningen

Livsmedelsförsörjningen uppmärksammas allt oftare ur ett säkerhetsperspektiv avseende det svenska samhället. Detta är också något som uppmärksammas i den Nationella Livsmedelsstrategin och som utgör ett av skälen till målsättningen om en ökad svensk livsmedelsproduktion.

Omvärld med nya möjligheter

- Befolknings- och ekonomisk tillväxt i främst Asien och Afrika ger möjligheter att etablera sig på nya marknader.
- Lantmännens position från jord till bord är en unik plattform i Östersjöområdet och globalt.
- Måttlig tillväxt i norra Europa driver konsolidering i livsmedelsindustrin tillsammans med en utmanande situation gentemot dagligvarukunderna.
- Digitalisering erbjuder verktyg för att tillsammans jobba med produktiviteten i växtodling och animalieproduktion.
- Koncept baserade på konsumentefterfrågan skapar nya möjligheter för lantbruksföretaget att ta del av värden på marknaden som *Ett vänligare vete* och ekologiskt.
- En europeisk konsolidering inom agribusiness pågår för att sänka kostnader både för aktörerna inom insatsvaror och lantbruk.

” Digitaliseringen erbjuder nya möjligheter från jord till bord. Lantmännen har möjligheten till att skapa en unik position tillsammans med lantbruksföretagen.

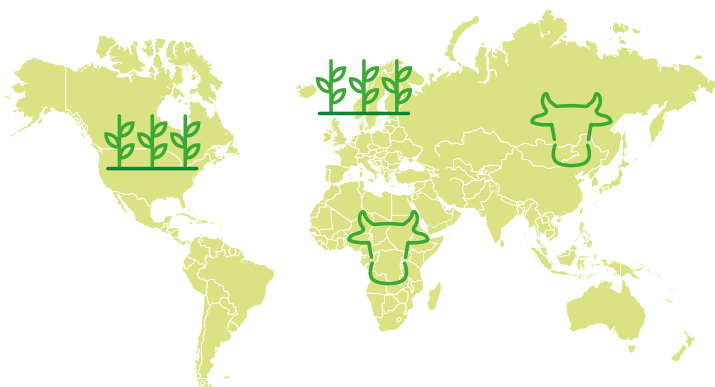
Konsumenttrender på den nordiska livsmedelsmarknaden



Proteinskifte i tillväxtekonomierna

Globalt sett väntas konsumtionen av animaliskt protein öka i takt med en höjd levnadsstandard i framförallt utvecklingsländer. I Sverige har konsumtionsökningen av animaliskt protein avstannat. Däremot finns tecken på att svenska konsumenter i allt högre utsträckning efterfrågar kött av hög kvalitet, både gällande produktionsmässig kvalitet och ätkvalitet.

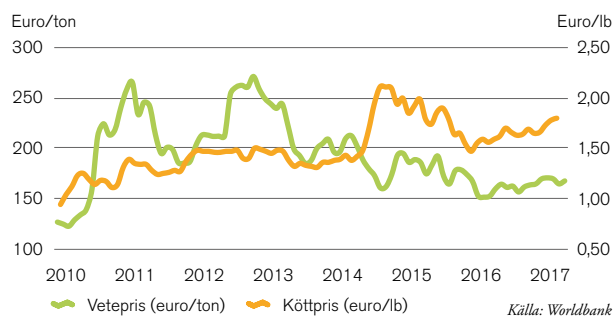
I Sverige ökar även efterfrågan på vegetabiliskt protein och det lanseras många nya produkter. Eftersom vegetabiliskt protein tar allt större plats tittar många livsmedelsföretag på hur de kan använda detta för att addera värde till deras segment.



Omsättning och tillväxt på Lantmännens huvudmarknader

	% av koncernens omsättning		Förväntad BNP-tillväxt 2018
	2017	2016	
Sverige	46	46	2,7 %
Tyskland	12	12	2,3 %
Finland	9	6	2,6 %
Danmark	7	9	2,0 %
Norge	5	8	1,8 %
Storbritannien	3	4	1,5 %
Baltikum	2	2	3,7 %
Polen	1	1	3,3 %
Huvudmarknader totalt	85	88	snitt 2,1 %

Volatil prisutveckling på råvarubörsen



Pristrenden är svag för spannmål medan köttpriset har en positiv trend.

Strategi 2020

– ledande aktör från jord till bord i Östersjöområdet



1 Affärsutveckling från jord till bord
Lantmännen tar ansvar för hela värdekedjan för att skapa mervärde till kunder och lantbruksföretag.

2 Utveckla lantbruksaffärer i partnerskap med lantbruksföretagen
Ledande aktör inom spannmålshandel, foder och oljevaxter i Östersjöområdet.

3 Skapa värde av spannmål genom affärer i förädlingsindustrin
Marknadsledare och möta efterfrågan i hela värdekedjan genom förädling av spannmål.

4 Förvalta och lönsamt växa strategiska portföljinnehav
Utvidga Lantmännens spannmålsaffär och infrastruktur genom strategiska portföljinnehav.

Vår strategi skapar ett livskraftigt lantbruk

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

Strategi 2020 tydliggör Lantmännens mål

Genomförandet av Strategi 2020 och förändringarna i vår omvärld gör att strategiarbetet är under ständig utveckling. Medlemsprojektet "Strategi- och ägardialog kring morgondagens Lantmännen" är centralt och involverar ägarna. En stor del i strategin är affärsutveckling med fokus på lantbruksföretaget, där viktiga inslag är att utveckla de möjligheter som ny teknik, digitalisering och nya tjänster ger för att underlätta och effektivisera arbetet på den enskilda gården.

Lantmännen utvecklar kontinuerligt strategiprojekt som driver lönsam tillväxt med fokus på Östersjöområdet.

Lantmännens spannmålsstrategi

Spannmålsstrategin *från jord till bord* är ett bärande fundament i Lantmännens strategi för att vara den ledande aktören från jord till bord i Östersjöområdet. Nästa steg i strategin är att investera i spannmålsinfrastrukturen för att stärka förmågan att hantera

de växande spannmålsskördarna i Sverige. En annan viktig del i spannmålsstrategin är spannmålskoncept som driver mervärden.

Affärsutveckling med lantbruksföretaget i centrum

Lantmännen skapar erbjudanden för att innovativt och effektivt utnyttja åkermarken och betesmarken för att driva värde inom lantbruket. Vi gör detta genom att bland annat utveckla nya eller förbättra redan befintliga produkter och tjänster, inom exempelvis foder, insatsvaror, maskiner, riskhantering och tillgänglighet. I detta arbete är vår forskning- och utvecklingsverksamhet viktig för att skapa mervärde av spannmål med nya affärer på nya marknader. I strategin ligger att flytta fram Lantmännens position inom innovationsområdet för att ytterligare driva affärsutveckling med lantbruksföretaget i centrum. Detta gäller särskilt inom växtförädlingsområdet där regeringen genomför en välkommen satsningen på växtmaterial för nordiskt klimat och konsumtion.

LM² – vår digitala strategi för lantbruksföretag

Lantmännens digitala helhetslösning för lantbruksföretaget, LM², leder digitaliseringen inom det svenska lantbruket och möjliggör ökad produktivitet och lönsamhet för lantbruksföretaget. Lantmännens digitala strategi omfattar att använda

” Det finns fortsatta möjligheter att skapa värde genom att stärka Lantmännens position i spannmålsvärdekedjan i Östersjöområdet.

digitaliseringens möjligheter för att skapa värde genom hela värdekedjan. I det inkluderas allt från lantbruket och varuflödet i hela spannmålsvärdekedjan till livsmedelsföretagen.

Varumärkesposition från jord till bord

Lantmännen-varumärket hålls ihop genom en värdegemenskap mellan alla våra varumärken och kommunikationsinitiativ, för att säkra värdet i varumärket och därigenom stärka vår gemensamma konkurrenskraft. Lantmännens innovativa och framtidsorienterade varumärkesposition bibehålls genom vår starka position inom ansvar, hållbarhet och ursprung.

Sedan lanseringen av Strategi 2020 har bland annat följande aktiviteter genomförts:

- 1 Etablering av koncerngemensam spannmålsstrategi, arbete med hållbar odling och mjölkkoncept samt utveckling av en ekologisk strategi.
- 2 En lönsam foderaffär har etablerats. Det internationella samarbetet med DLG har stärkts genom Lantmännen DLG International (LDI).
- 3 Förvärv av Vaasan, Frozen Bakery Products, Dataväxt, K-maatalous och Marline. Investeringar i produktionsanläggningar i Yegorievsk, Londerzeel, Strängnäs och Nowa Sól. Viking Malt har förvärvat Danish Malting Group.
- 4 Bildande av Scandbio. Stärkt lönsamhet i Swecon, Lantmännen Aspen och Lantmännen Agrovärme. Avyttring av Doggy och Kronfågel.

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:

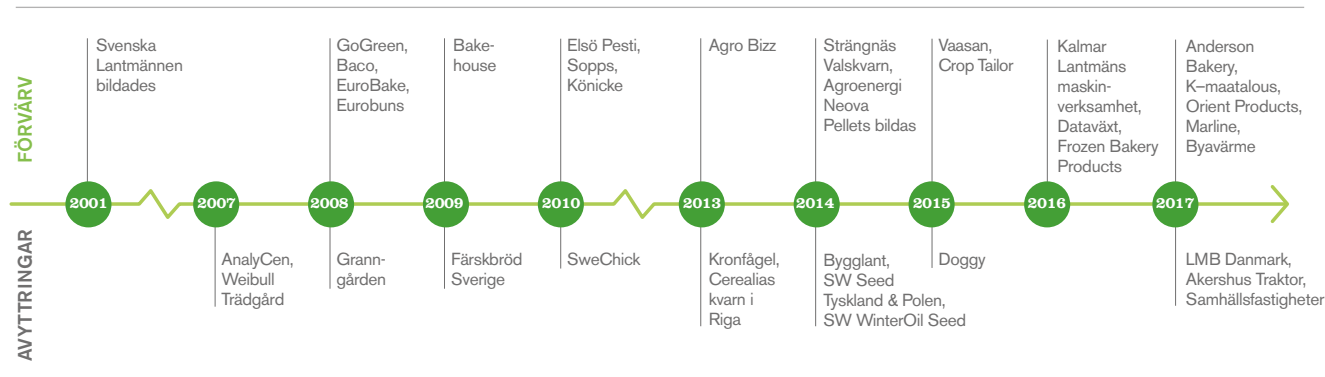
Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord.

Våra värderingar:

Öppenhet, helhetssyn och handlingskraft.



Lantmännens viktiga förvärv, avyttringar och delägarskap



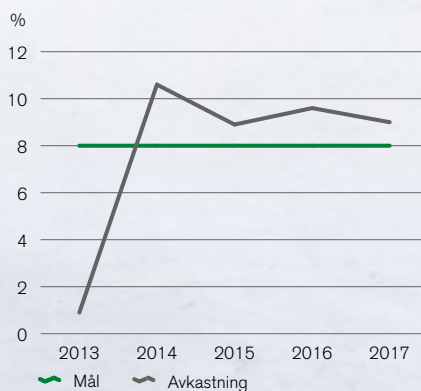
Våra finansiella mål

Avkastning på eget kapital

Koncernens mål

8%

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



Utfall 2017

9,0%

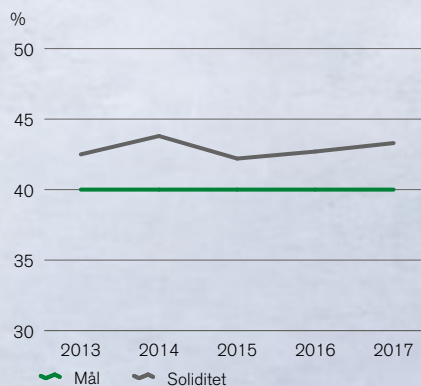
Avkastningen på eget kapital uppgick under 2017 till 9,0 procent (9,6). Den genomsnittliga avkastningen på eget kapital de senaste fem åren har uppgått till 7,8 procent.

Soliditet

Koncernens mål

40%

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



Utfall 2017

43,3%

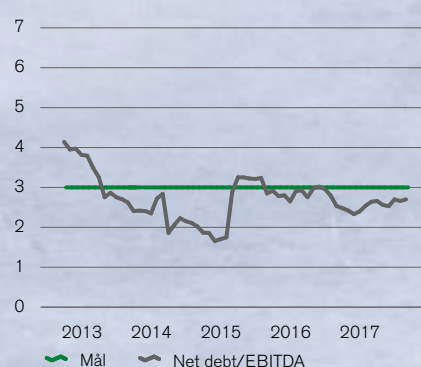
Soliditeten per den 31 december 2017 uppgick till 43,3 procent (42,7). Soliditeten har sedan 2008 förbättrats från 32,5 till 43,3 procent.

Nett debt*/EBITDA*

Koncernens mål

<3

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



Utfall 2017

2,70

Nuvarande Nett debt/EBITDA ligger på 2,70 (2,53).

* Enligt bankdefinition.
Beskrivning av finansiella nyckeltal, se ► sid 82.

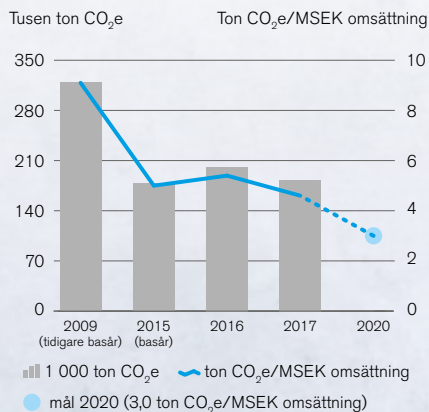
Våra hållbarhetsrelaterade mål

Klimatmål

Koncernens mål 2020

40%

Koncernens mål är att minska koldioxidutsläppen från egen verksamhet (energiförbrukning i egna anläggningar och transporter) med 40 procent 2015-2020, räknat i ton CO₂e per MSEK omsättning.



Utfall 2017

6,7%

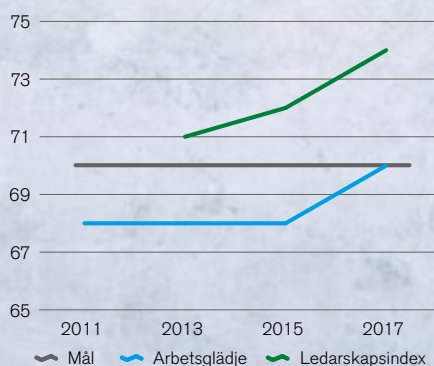
Konvertering från fossila bränslen och övergång till grön el i bland annat Finland minskade utsläppen under 2017. Jämfört med basåret 2015 har utsläppen i relation till omsättning minskat med 6,7 procent.

Medarbetarundersökning – mål

Koncernens mål

70/70

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



Utfall 2017

70/74

Den senaste medarbetarundersökningen från 2017 gav ett starkt resultat. Vi når målet 70 (68) för Arbetsglädje och överträffar målet för Ledarskap med 74 (72).



Vårt ansvar från jord till bord

Lantmännens vision är att leda förädlingen av åkermarkens resurser på ett innovativt och ansvarsfullt sätt för morgondagens lantbruk. 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.



Lantmännens ansvar omfattar hela värdekedjan, från odling, inköp av råvaror och förädlingsverksamhet till försäljning och konsumtion av de produkter vi erbjuder.

Störst fokus har vi på de frågor 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

Lantmännens uppförandekod beskriver hur vi ska uppträda för att vara ett ansvarsfullt företag. Kodens gäller för alla medarbetare, styrelsemedlemmar och förtroendevalda i verksamheten med tydlig styrning i form av systematiskt arbetssätt, mål och uppföljning på plats. Ansvar och hållbar affärsutveckling är integrerat i strategisk verksamhetsplanering och förankrat i såväl koncernledning som styrelse.

Lantmännens CSR-råd (Corporate Social Responsibility) med representanter från koncernledningen har ett övergripande ansvar för att implementera och följa upp uppförandekoden. Respektive affärsverksamhet ansvarar för systematiskt arbete med riskhantering och ansvarstagande. Under 2017 påbörjades uppföljningen av ett antal hållbarhetsrelaterade nyckeltal.

Lantmännens leverantörsuppförandekod gäller alla leverantörer. Leverantörer med inköpsvolym över 1 MSEK/år eller med hög risk, ska godkännas utifrån en självutvärdering. Under 2017 har vi fördjupat riskanalyser och ökat uppföljningen samt planerat insatser för kontroll av efterlevnad.

Arbete med Global Compact och 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 uppmanas att implementera hållbarhetsmålen i sin strategi och rapportering.

Lantmännen stödjer målen i Agenda 2030 och har analyserat vad de innebär för Lantmännens agerande. Fem av målen är direkt kopplade till Lantmännens uppdrag och affär. Flera andra hållbarhetsmål har betydelse för vår påverkan och verksamhet, och är integrerade i Lantmännens uppförandekod. Läs mer i [Nyckelfakta Hållbarhet](#) eller om FN-målen i sin helhet på [globalamalen.se](#)

Agenda 2030



Agenda 2030 är FN:s vision för hållbar utveckling definierade i 17 mål. De viktigaste målen som är direkt kopplade till Lantmännens uppdrag och affär är: *Ingen hunger, Hållbar energi för alla, Hållbar konsumtion och produktion, Bekämpa klimatförändringen, Ekosystem och biologisk mångfald.*

Källa FN Agenda 2030

” Den kooperativa ägarmodellen ger goda förutsättningar för långsiktighet och ambition för hållbarhet.

Vår hållbarhetsstrategi

Hållbarhetsstrategin utgår från Lantmännens uppdrag, vision och strategier, och är ett svar på den globala utvecklingen, med utmaningar som livsmedels- och energiförsörjning, fossilberoende och klimatförändringar. Den kooperativa ägarmodellen ger goda förutsättningar för långsiktighet och ambition för hållbarhet.

Lantmännens ambition för hållbar utveckling är att skapa värde av åkermarkens resurser med ledande hållbarhetsprestanda och bidra till hållbara lösningar för livsmedel, energi och biobaserade material. För att nå ambitionen ska vi skapa värde av spannmålen genom att optimera avkastning från odling och produktion, ta tillvara sidoflöden och ställa om till biobaserade cirkulära affärer.

Lantmännens varumärkeslöfte, *Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord* är kärnan utifrån vilken arbetet drivs i fyra dimensioner:

- Riskhantering, genom tydlig styrning och uppföljning
- Resurseffektivisering, där klimatarbetet är en viktig del
- Hållbar affärsutveckling, för ökad lönsamhet
- Öppen och transparent kommunikation.

Väsentlighetsanalys

Lantmännen lägger störst fokus på de frågor som har betydelse för våra intressenter och där vi kan bidra till hållbar utveckling genom lönsamma affärer. Väsentlighetsanalys har använts för att prioritera de viktigaste frågorna. Lantmännens väsentlighetsanalys har utgångspunkt i strategier och kunskap om verksamhetens påverkan, FN:s hållbarhetsmål, Global Compact, omvärlds- och marknadstrender samt resultat från intressentdialoger. Analysen ligger till grund för vår hållbarhetsstrategi och vår hållbarhetsredovisning enligt Global Reporting Initiatives ramverk. Läs den fullständiga analysen i [Nyckelfakta Hållbarhet](#).

Fokus för arbetet

Våra viktigaste hållbarhetsfrågor hanteras inom fyra områden, med mål för vad vi vill uppnå som följs upp med mätetal. Områdena är hållbar odling, ansvar i leverantörskedjan, säker och resurseffektiv produktion och att utveckla produkter med hållbara mervärden.

Läs mer [▶ lantmannen.com/hallbar-utveckling](https://lantmannen.com/hallbar-utveckling).

Väsentlighetsanalys



De frågor som är viktigast för Lantmännen att driva och utveckla är skrivna med grön text. Läs mer om analysen, våra viktiga frågor, styrning och resultat i Nyckelfakta Hållbarhet.

Hållbarhet för lönsamma affärer

Hållbara odlingsmetoder och produkter med 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.

Värdet skapas på åkern

Lantmännens kunskap och närhet till odlingen ger möjligheter att bidra till en mer hållbar produktion och skapa lönsamma mervärden. Det är i odlingsledet, på åkern, som en stor del av värdet i våra produkter skapas. Här finns också bland annat en betydande del av den totala miljöpåverkan. Utmaningarna handlar bland annat om markanvändning, biologisk mångfald, klimatpåverkan och användning av växtnäring och växtskydd.



Hållbar affärsutveckling handlar både om investeringar i långsiktig forskning och om innovativ produktutveckling.

Lantmännen bidrar till mer hållbara odlingsformer genom rådgivningstjänster till lantbrukare och utveckling av teknik och metoder. Den digitala plattformen LM² lanserades under året. 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.

Det konventionella lantbruket utvecklas genom bland annat växtförädling, precisionsverktyg, mer hållbara insatsvaror och koncept för odling. Lantmännen är också en stor aktör på den ekologiska marknaden, från insatsvaror för ekologiskt lantbruk till ekologiskt producerade livsmedel. Efterfrågan från konsumenterna ökar och genom att utveckla den ekologiska värdekedjan kan Lantmännen bidra till långsiktigt livskraftigt lantbruk och stärkt konkurrenskraft för svenska lantbrukare.

Under 2017 antogs en strategi för de ekologiska affärerna och mål att till år 2020 fördubbla handeln med ekologisk spannmål för foder och livsmedel.

Odlingsmetod för Klimat & Natur

Lantmännen Klimat & Natur är en odlingsmetod för spannmål. Med odlingsmetoden kan vi erbjuda kunderna ett mer hållbart mjöl, samtidigt som lantbrukaren får mer betalt för spannmål som är producerad på ett mer hållbart sätt.

Allt vetemjöl från Kungsörnen är *Ett vänligare vete* framtaget med odlingsmetoden Klimat & Natur. Det finns även *En vänligare råg*.

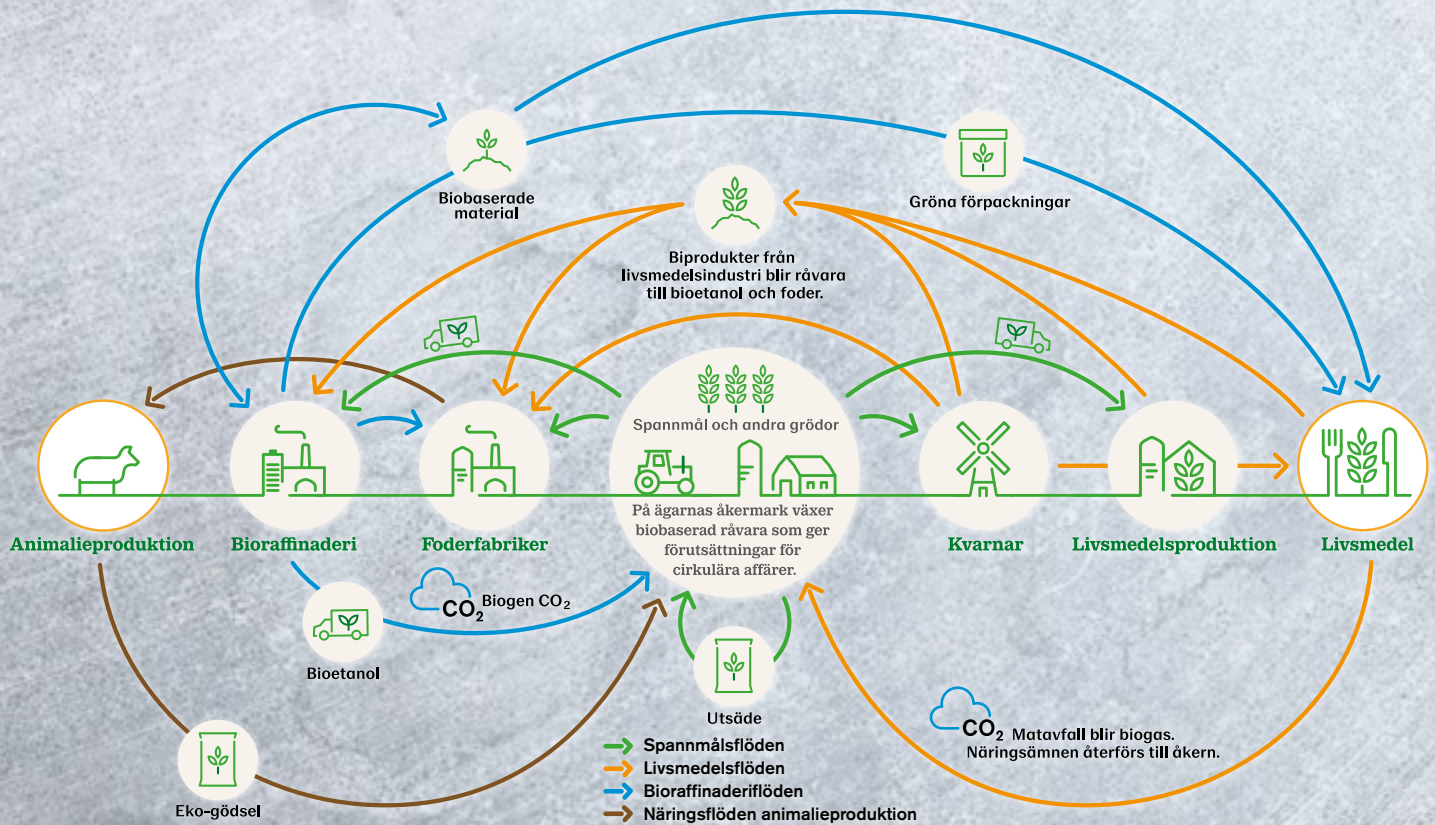
Klimatsmart foder i sikte

Lantmännen har under året arbetat med forskningsinstitutet RISE för att ta fram klimatdata för bland annat Lantmännens foderprodukter. Arbetet ska resultera i beräkningar av klimatprestanda som kan kommuniceras till kunder och konsumenter. Det ska också leda till att råvaror med högre klimatpåverkan ersätts, helt eller delvis, för att minska klimatpåverkan. Ett exempel på produkt där klimatprestandan redan har förbättrats är foder till nötkreatur. Genom att använda syntetiska aminosyror ökar fodereffektiviteten och beroendet av soja minskar. Resultatet är ett foder som bidrar till effektivare produktion och en minskad klimatpåverkan från produktion av nötkött.

Fler möjligheter för bioraffinaderiet

Lantmännen Agroetanol har utvecklat en biobaserad cirkulär affär, där spannmål förädlas till etanol med låga växthusgasutsläpp, djurfoderråvara och kolsyra. Energin i processen är förnybar och Lantmännen Agroetanol arbetar för fossilfria transporter från 2030.

Under 2017 utvecklades raffinaderiets möjligheter att använda restprodukter från livsmedelsindustrin. Bioetanolen används dels för läginblandning i bensin och dels höginblandad i E85 och ED95. Klimatnyttan gör biodrivmedlet till en viktig produkt för att minska utsläpp. Agroetanols foderråvara produceras av vetets protein och är en viktig lokalt producerad proteinkälla som ersätter importerad soja. Den koldioxid som frigörs i fermenteringen fångas in, omvandlas till kolsyra och ersätter fossilt producerad kolsyra. Läs mer på [sid 51](#).



Lantmännens biobaserade cirkulära affärer

Utvecklingen inom Lantmännen går mot cirkulära affärer där flöden av spannmål, andra råvaror och material sluts och resurseffektiviteten ökar.

Spannmålsrester cirkuleras till värme

Lokala biobränslen blir lokal fjärrvärme i Lantmännen Agrovärms anläggningar. Verksamheten drivs av den cirkulära modellen, där flöden från jordbruket som annars inte skulle använts, går till produktion av fjärrvärme. Arbetet mot fossiloberoende bränslemix till år 2020 har intensifierats under 2017 genom investeringar, konverteringar och ombyggnationer. Läs mer på [sid 31](#) och i Nyckelfakta Hållbarhet.

Hälsosamma livsmedel med tydligt ursprung

Lantmännen vill bidra till en mer hållbar livsmedelskonsumtion dels genom utveckling av produkter och sortiment, dels genom att sprida kunskap och inspiration. Lantmännen bedriver forskning inom bland annat hälsoeffekter av kostvanor, kolhydrater och fibrer. Ökat innehåll av fullkorn, minskat salt, socker och mättat fett är enkla sätt att förbättra hälsan som Lantmännen arbetar för. Läs mer i [Nyckelfakta Hållbarhet](#).

”
Lantmännen vill bidra till en mer hållbar livsmedelskonsumtion genom utveckling av produkter och sortiment samt genom att sprida kunskap och inspiration.

Resultat av vårt arbete för hälsa och utveckling av hållbara livsmedel är svenska bönor och bönepasta, mjöl med lägre klimatpåverkan, vegetariska proteinrika färdigrätter, ökat sortiment av brödprodukter baserat på råg och fullkorn, ett stort frukostutbud med havre som huvudingrediens och ett breddat sortiment för personer med glutenintolerans.

Innovation för framtida efterfrågan

För att utveckla erbjudanden, möta efterfrågan och fortsatt vara ett lönsamt företag, satsar Lantmännen på forskning och innovation i både egna och externa forskningsprojekt. Inriktningen är att skapa mervärde av spannmål, nya affärsmöjligheter, en innovativ företagskultur samt affärer i samarbete med lantbruksföretagen.

Det långsiktiga målet är utveckling av biobaserade cirkulära affärer där potentialen i odlingen är optimerad på ett hållbart sätt. Varje år investeras cirka 200-250 MSEK i forskning och utveckling, som speglar Lantmännens strategi. Satsningarna görs i allt från hållbar intensifiering av lantbruket till nya material och produkter med hälsofördelar.

Arbetet med innovation och affärsutveckling har resulterat i flera goda exempel som bidrar till en mer hållbar energi- och livsmedelsförsörjning.

Växtförädling för hållbar odling med tillväxt

För att lantbruket ska kunna leverera en ökad och hållbar produktion, med minskat beroende av växtskyddsmedel och en ökad biodiversitet och ekosystemtjänster krävs lokalt anpassad sortutveckling. Växtförädling har många fördelar som ökad produktivitet, odlings säkerhet och lönsamhet på gårdsnivå. Det kan även leda till nya värden, som specialoljor, olika stärkelsekvalitet i cerealier och olika bakkingskvaliteter i vete. Lantmännen driver växtförädling för att utveckla produkter baserade på ett hållbart lantbruk.



Lantmännens Forskningsstiftelse

Stiftelsen fördelade 15 MSEK på externa forskningsprojekt under 2017. Satsningar görs i hela spannmålsvärdekedjan från växtförädling och odling till hälsosamma produkter.



Lantmännen Växthuset

Utvecklingsprogram Växthuset tar emot innovativa affärsidéer. Genom Växthuset arbetar vi för att ta vara på intraprenörskapet hos medarbetare och ägare, och samarbetar med entreprenörer och startups.

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

Havreskal blir möbler och vetekli förpackningar

Lantmännen är en av parterna i ett nystartat projekt finansierat av Vinnova, med syftet att skapa möbler och inredning baserade på havreskal. Havreskal, som är restprodukter från spannmålsproduktion, kan ersätta fossila råvaror med förnybara.



”
Lantmännen är part i ett nystartat projekt finansierat av Vinnova, med syftet att skapa möbler och inredning baserade på havreskal.

Forskare på KTH har, i ett projekt finansierat av Lantmännens forskningsstiftelse, utvecklat en metod för att förädla vetekli. Det betyder att vetekli skulle kunna användas exempelvis i en biobaserad förpackningsfilm för livsmedel och ersätta plast baserad på olja.

Forskning om havre

Forskningscentrumet ScanOats i Lund blev först i världen med att kartlägga havrens DNA. Centret som invigdes i juni drivs av Lantmännen i samarbete med universitet och högskolor. Målet är att ta fram nya havresorter för intensifierad odling och med egenskaper för bättre hälsa.

Broccoli har positiv effekt på diabetes

Lantmännen har ett fokus på hälsosamma livsmedel. Genom Lantmännens forskningsstiftelse har vi kunnat bidra till forskning som visar att en naturlig antioxidant från broccoli kan ge lägre blodsocker hos personer med diabetes typ 2. Planen är att den aktiva antioxidanten ska adderas till livsmedelsprodukter och bli ett värdefullt tillägg till existerande läkemedel.

Klimatarbete med sikte på 2030

Med Lantmännens klimatarbete kommer vi att fortsätta minska den egna påverkan, rusta verksamheten och affärerna för morgondagens förutsättningar, och bidra till en mer klimatsmart produktion av livsmedel, energi och andra biobaserade produkter genom hela värdekedjan. Livsmedelssektorn står för en betydande del av världens klimatpåverkande utsläpp.

För att bromsa klimatförändringarna och säkerställa ett produktivt jordbruk 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.

Klimatstrategi siktar på 2030

Lantmännens arbete med klimat siktar på 2030 och består av de strategiska delarna:

- att minska påverkan från energianvändning i egna anläggningar,
- att minska påverkan från våra transporter,
- att utveckla hållbara affärer med produkter med ledande hållbarhetsprestanda,
- att bidra till att anpassa produktionen till klimatförändringar som påverkar odlingsförutsättningar.



Minska transportutsläpp med 70 procent till 2030

Lantmännen finns hela vägen från åker till färdig produkt med transporter som kräver energi och skapar klimatpåverkande utsläpp. Arbetet för att ta ett stadigare grepp om utsläpp har intensifierats under 2017. Efter en kartläggning har Lantmännen antagit ett mål om att sänka utsläpp från transporter med 70 procent till 2030, från 2009 års nivåer.

För att minska påverkan från egen produktion pågår byte till förnybara bränslen och el samt fortsatt energieffektivisering utifrån beslutad plan.

Lantmännens strategiska klimatarbete inkluderar även investeringar och åtgärder för minskad klimatpåverkan i övriga delar av värdekedjan som i odlingen och genom transporter. Metodutveckling för hållbar odling, produktutveckling och dialog med kunder och konsumenter är några exempel. Klimatförändringar och vattenbrist kan påverka råvaruförsörjningen i vår affär och riskanalyser görs kontinuerligt.

Steg för steg mot Lantmännens klimatmål

Lantmännens nya klimatmål är en minskning av koldioxidutsläpp med 40 procent 2015-2020 i relation till omsättning. 2017 var utfallet en minskning om 6,7 procent.

”

Helt i takt med planen för att nå klimatmålen, har Lantmännen under året löpande bytt ut fossila till förnybara bränslen.

De genomförda åtgärderna är övergång till fjärrvärme i spannmålstorkar till exempel i Helsingborg och Sala och konvertering till grön el exempelvis i foderfabriken i Falkenberg. Kornbrödsbagarn i Örebro gick i oktober över från oljeeldade ugnar för bageriet till biodieseln RME (rapsmetylester) som halverar utsläppen. Den största minskningen av koldioxidutsläpp kommer dock från bytet till ursprungsmärkt el från vattenkraft för samtliga finska produktionsverksamheter. Läs mer i [Nyckelfakta Hållbarhet](#).



Aktiv dialog och samverkan

Samverkan mellan politik, näringsliv och intresseorganisationer blir allt viktigare för att kunna lösa gemensamma utmaningar. Genom att delta i debatten och bedriva ett aktivt påverkansarbete bidrar Lantmännen till en positiv samhällsutveckling som samtidigt främjar våra affärer och strategier.

Vi driver dialoger i frågor som är viktiga för våra affärer där vi måste gå i takt med marknaden för att ta ansvar, eller där vi vill öka inflytandet, men inte kan flytta fram positionerna på egen hand. Dialogerna sker både i branschinitiativ och genom att vara en kompetent och konstruktiv partner till beslutsfattarna. Det skapar goda förutsättningar för Lantmännen och våra ägare att bidra till en hållbar samhällsutveckling.

Strategi för konkurrenskraftig livsmedelskedja

Under året presenterades regeringens livsmedelsstrategi med sikte på 2030. Strategin innebär ökad livsmedelsproduktion genom att nyttja och utveckla livsmedelskedjan fullt ut. Lantmännen deltar aktivt i arbetet med konkretisering i mål och handlingsplaner. Viktiga frågor är ökad livsmedellexport, innovation och ökad konkurrenskraft i både primärproduktion och industrin.

Ett initiativ i strategin är att skapa en arena för innovation i livsmedelskedjan, där aktörerna ska arbeta strukturerat och där statliga insatser samordnas. Lantmännen tar en aktiv roll och ser positivt på möjligheten för hela branschen att höja innovationsnivån, inte minst vad gäller högteknologi, och att stärka konkurrenskraften internationellt.

Viktiga näringspolitiska frågor under året

Lantmännen driver specifika näringspolitiska frågor som har stor bäring på våra affärer. En sådan är direktivet från EU om förnybar energi som föreslår en begränsning av grödbaserade

biodrivmedel. En annan fråga är reduktionsplikt för drivmedel i Sverige. Lantmännen vill ha goda förutsättningar för inhemsk produktion av biodrivmedel och en marknad för bioenergi utan omotiverade begränsande regleringar.

Lantmännen medverkar sedan 2016 i regeringens samverkansgrupp för biobaserad och cirkulär samhällsekonomi där vi bland annat driver frågor som rör biodrivmedel och växtförädling.

Andra branschinitiativ och forum för samverkan

Lantmännen medverkar i ett stort antal branschorganisationer och nätverk, exempelvis Livsmedelsföretagen, LRF Växtodling, Hållbar Livsmedelskedja, Hagainitiativet, Fossilfritt Sverige, KNEG Klimatneutrala Godstransporter, Svenska Bioenergiföreningen och World Bioenergy Association. Genom samverkan skapar vi bättre förutsättningar för våra ägare och affärer.

Ett viktigt steg har tagits för att stärka den kooperativa företagsformen genom bildandet av Svensk Kooperation, ett samarbete mellan bland andra LRF, KF, HSB och Arbetsgivarföreningen KFO, där Lantmännen medverkar. Syftet är att sprida kunskap och bidra till att modernisera bilden av kooperativt företagande.

Lantmännen driver specifika frågor som hållbar produktion av palmolja och ansvarsfullt producerad soja genom branschsamarbeten.

Aktuella frågor i dialoger

De frågor som intressenter lyfter som viktigast för Lantmännen att bevaka eller driva finns i tre områden med Hållbar utveckling som övergripande tema.

Exempel på aktuella frågor 2017

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



Aktiv dialog i organisationer och nätverk

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

Våra medarbetare

Lantmännen arbetar långsiktigt med att attrahera och utveckla ledare och medarbetare, att öka mångfald och jämställdhet samt att skapa säkrare, bättre och mer engagerande arbetsplatser. I senaste medarbetarundersökningen har resultatet förbättrats ytterligare när det gäller upplevd arbetsglädje och ledarskapsindex.

Engagerade medarbetare

Grunden för vår företagskultur är våra värderingar: *öppenhet*, *helhetsyn* och *handlingskraft*. Varje år genomförs medarbetarsamtal mellan chef och medarbetare med fokus på individuella prestationer i relation till uppsatta mål och agerande i förhållande till våra värderingar. En annan viktig del är medarbetarens kort- och långsiktiga utvecklingsplan.

Vartannat år genomförs en undersökning bland Lantmännens medarbetare, som uppföljning på hur medarbetarskap och ledarskap i företaget fungerar. I den senaste undersökningen, som genomfördes i oktober, var Lantmännens resultat för arbetsglädje 70 (68) och resultatet för ledarskapsindex 74 (72). Båda resultaten har förbättrats sedan den senaste mätningen, och är starka i jämförelse med andra liknande företag.

En attraktiv arbetsgivare

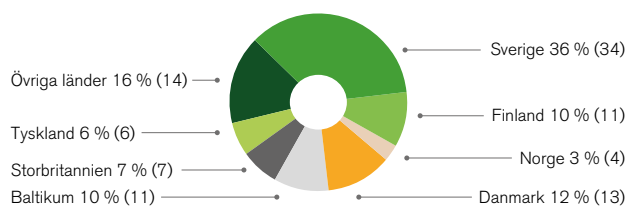
Lantmännen arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare. Ett omfattande arbete har gjorts för att stärka Lantmännens arbetsgivarvarumärke, bland annat genom ett förtydligt medarbetarlöfte för befintliga och potentiella medarbetare.

Lantmännen har för fjärde året i rad nominerats till utmärkelsen "Sveriges talangföretag", som tilldelas det företag som är bäst på att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla talanger.

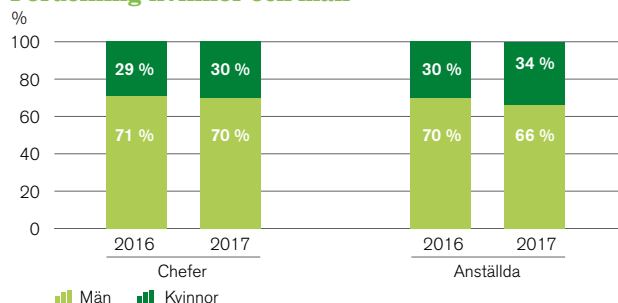
I november avslutades Lantmännens senaste trainee-program. Deltagarna finns nu på nya roller i olika bolag och länder. Nästa traineeprogram påbörjas i september 2018.



Våra medarbetare – geografisk fördelning



Fördelning kvinnor och män





”

Under 2017 har satsningarna på ledarskapsutveckling fortsatt och ett nytt verktyg för att bedöma potential införts.

Medarbetarundersökningen 2017 ligger till grund för ett kontinuerligt arbete för att skapa ännu mer engagerande arbetsplatser där kompetens och idéer tas tillvara.



Lantmännens ersättningspolicy har under 2017 fortsatt att utvecklas. Förutom monetär kompensation ingår faktorer som balans i livet, internationella uppdrag, utveckling och uppskattning.

Vår kompetens och vårt ledarskap

Lantmännen arbetar kontinuerligt för att vidareutveckla kompetensen och ledarskapet inom koncernen. Centrala delar för att nå våra mål och ha tillgång till rätt kompetens är bland annat en träffsäker rekryteringsprocess, interna utvecklingsprogram och intern karriärutveckling. Under 2017 har satsningarna fortsatt på ledarskapsutveckling för alla chefer och internationella ledarskapsprogram för talanger. Dessutom har ett nytt verktyg tagits fram för att identifiera utvecklingspotential på ett mer objektivt sätt.



Grunden för vår företagskultur är våra värderingar: *öppenhet, helhetssyn och handlingskraft.*

Nästan hälften av alla chefsrekryteringar 2017 tillsattes med interna rekryteringar. Målsättningen till år 2020 är att minst varannan chef ska internrekryteras.

Lantmännen arbetar långsiktigt med att öka jämställdheten och stärka det internationella perspektivet. Samtliga divisioner och affärsområden har uppsatta mål och aktivitetsplaner. Åldersfördelningen bland våra chefer har under året förbättrats och andelen unga chefer har ökat.

Säker arbetsmiljö

Lantmännen arbetar systematiskt med att identifiera och åtgärda risker i arbetsmiljön genom regelbunden uppföljning av arbetsmiljöarbetet. Uppföljning görs också genom cirka 50 skadeförebyggande besiktningar per år i produktionsanläggningar. Arbetsmiljöutbildningar hålls kontinuerligt.

Under året har implementeringen av IA-systemet (Informationssystem om Arbetsmiljö), ett webbaserat stöd för rapportering av olyckor, risker och tillbud vidareutvecklats. IA-systemet finns nu i alla verksamheter, och en informationskampanj har genomförts för att stärka kompetensen inom arbetsmiljöområdet. Olycksfallsfrekvensen fortsätter att gå ner och har sjunkit till 13,9 (14,5). Tillbudsrapporteringen är kvar på samma nivå 12,4 (12,9) vilket är över målet om 10 rapporterade tillbud per olycka. Lantmännen ser proaktivt hälsoarbete och friskvård som viktiga förutsättningar för en god och säker arbetsmiljö. Baserat på resultatet i den medarbetarundersökning som genomfördes 2017 görs ett kontinuerligt arbete för att identifiera förbättringsområden och förbättra hälsoaspekter, bland annat med avseende på psykosocial arbetsmiljö och arbetsbelastning. Sjukfrånvaron under 2017 har minskat jämfört med året innan. Läs mer i Nyckelfakta Hållbarhet [▶](#) sid 14.

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 2017 registrerades sammanlagt elva rapporter från fyra länder. Samtliga fall har behandlats av Lantmännens Whistleblowingkommitté och utredningar har gjorts. Ett antal rapporter har, efter whistleblowingkommitténs påtalande, lett till stärkt ledarskap, förbättrade lokala rutiner och policyer, utbildning och stöd till lokala chefer. Läs mer i Nyckelfakta Hållbarhet [▶](#) sid 8.

Våra medarbetare, olyckor och tillbud

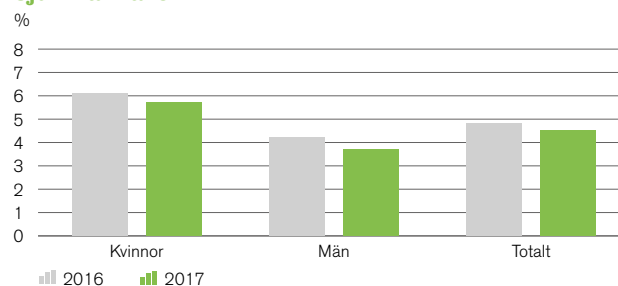
	2017	2016
Antal dödsfall på grund av olycka i arbetet	0	0
Antal olycksfall ¹⁾	231	239
Olycksfallsfrekvens ²⁾	13,9	14,5
Antal inrapporterade tillbud ³⁾	2 869	3 072
Antal tillbud per olycksfall (med frånvaro)	12,4	12,9

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



LM² Lantbrukarens digitala verktyg

LM² är Lantmännens digitala satsning för ett mer produktivt och lönsamt svenskt lantbruk. Ett verktyg som ger dig full kontroll på maskiner, spannmål, foder, odling och ekonomi. I LM² har vi samlat både nya och befintliga tjänster. I maj 2017 lanserades första versionen men nya tjänster tillkommer löpande, utvecklingen har bara börjat!

I LM² finns alla Lantmännens digitala tjänster samlade, anpassade för dator, mobil och surfplatta.



För att garantera säkerheten sker inloggning med BankID.

Affärsöversikt

Affärsöversikten är det som visas för användaren när denne loggat in. Här visas på ett snabbt och enkelt sätt användarens aktuella affärsinformation. Huvudfokus i affärsöversikten är avtalsinformation och orderinformation.

Maskinöversikt

Under maskinfliken samlas användarens alla maskiner. Har du maskiner eller redskap inköpta från Lantmännen Maskin kommer information om dessa per automatik visas under maskinöversikten. Dessutom kan du på ett enkelt sätt själv lägga in dina övriga maskiner och redskap. Under maskinfliken kan du se servicehistorik, nå Lantmännen Maskins e-handel eller skicka en förfrågan om att boka maskinservice.

Min spannmålsaffär

Min spannmålsaffär ger dig en total översikt över dina fysiska spannmålsaffärer med Lantmännen. Till exempel hur mycket av din skörd av respektive gröda du sålt och till vilka priser, samt hur mycket som återstår att sälja. I LM² finns dessutom möjlighet att handla spannmål finansiellt, direkt mot en av världens största råvarubörser.



”

LM² är en digital resa som kommer att fortsätta under en lång tid framöver – välkommen att delta på denna resa där vi tillsammans gör LM² till något riktigt bra!

Foderavtal och marknadsinformation

Under foderfliken kan du se alla detaljer kring dina foderavtal och få varning när dessa håller på att löpa ut. Beställa foder gör du smidigt i vår e-handel. Dessutom kan du ta del av marknadsinformation som uppdateras varje vecka.

Full koll på din odling

Är du användare av Dataväxts tjänster når du dessa direkt genom LM². Där hittar du som prenumerant också Växtråds rådgivningsbrev. För frö- och utsädesodlare finns alla detaljer kring avtalen enkelt tillgängligt i LM².

LM² Ekonomi

Under 2018 kommer vi lansera en säker, modern och användarvänlig ekonomitjänst i LM². Tjänsten ger dig bland annat utökad historik och bättre stöd för deklaration och löpande bokföring.

Rolltilldelning

Du kan dela ut unika behörigheter till personer i din verksamhet. Till exempel ge din revisor tillgång enbart till din ekonomiska information.





Division Lantbruk

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet och utvecklar och marknadsför produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Divisionen är verksam både i Sverige och internationellt och står för 31 procent av Lantmännens omsättning.

Från och med 2018 ingår Lantmännen Maskin i divisionen. Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner, reservdelar och service.



Vi skapar förutsättningar för en långsiktigt lönsam lantbruksaffär

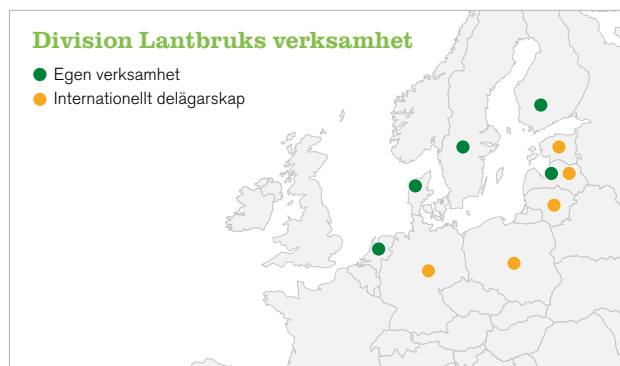
Med bas i Sverige och med internationella hel- och delägda bolag är division Lantbruk en stark aktör i Östersjöområdet. Inom divisionen finns *Lantmännen Lantbruk Sverige*, *Lantmännen Krafft*, *Lantmännen Agro Oy*, *Lantmännen Agro A/S* och *Lantmännen SW Seed BV*. Divisionen ansvarar för Lantmännens delägarskap i den tyska koncernen *HaGe Kiel*, *Scandagra Group* i Baltikum samt *Scandagra Polska* i Polen och erbjuder produkter för animalieproduktion, växtodling samt hästverksamhet. Division Lantbruk handlar också med spannmål, oljevaxter, trindsäd och frö på global nivå.

Från och med den 1 juni 2017 ingår det finska bolaget K-maatalous, namnändrat till Lantmännen Agro Oy, i division Lantbruk. Att växa internationellt är en del av Lantmännens Östersjöstrategi och förvärvet var en strategiskt viktig affär. Arbetet med att integrera och utveckla Lantmännen Agro Oy pågår och en översyn genomförs för att hitta synergier med divisionens övriga verksamheter.

Lantmännens digitala satsning LM² lanserades i maj 2017.

Marknad och omvärld

För femte året i rad skördades stora volymer vete och vetelagren ökade globalt. Den globala efterfrågan ökar i samma takt som tidigare men de ökade lagren pressar världsmarknadspriserna på spannmål. Osäkerheten kring tillgången på malkorn har skapat en prispremie på malkorn av god kvalitet. Efterfrågan på ekologisk spannmål är fortsatt god och den ekologiska odlingen ökar.



Division Lantbruks varumärken



**Nötfor
Piggor**

**Pullfor
Protect**

På animaliesidan råder en positiv trend inom såväl mjölk-, kött-, fågel- och äggbranschen. De europeiska avräkningspriserna på gris har under året börjat närma sig de svenska vilket tyder på ökad stabilitet i näringen.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Viktiga hållbarhetsfrågor är att bidra med insatsvaror, kunskap och affärskoncept för hållbar odling, resurseffektiv produktion och transport med låg klimatpåverkan, säker arbetsmiljö, produkter med mervärden för klimat, miljö och hälsa samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.

Inför 2018

Division Lantbruk kommer att fortsätta det strategiska arbetet med att bli en ledande aktör inom agribusiness i Östersjöområdet. Genom att etablera Lantmännen Lantbruk i Finland har divisionen möjlighet att växa och vidareutveckla sin position i området och integrationen och utvecklingen av Lantmännen Agro Oy blir en viktig aktivitet under 2018.

Från och med 2018 ingår Lantmännen Maskin i division Lantbruk vilket skapar förutsättningar för ökat samarbete och synergier verksamheterna emellan. Lantmännens strategiska inriktning kring affärsutveckling, med lantbrukaren i centrum, får också en starkare grund att stå på där tillgänglighet, helhet och närvaro blir tre områden att vidareutveckla tillsammans.

Division Lantbruk, nyckeltal	2017	2016
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	13 067	10 767
Rörelseresultat, MSEK	340	318
Rörelsemarginal, %	2,6	3,0
Avkastning på operativt kapital, %	7,5	7,8
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	112	82
Medelantal anställda	866	766
varav kvinnor/män, %	33/67	30/70
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	50/50	22/78
Sjukfrånvaro, %	3,1	3,3
Koldioxidutsläpp, tusen ton ²⁾	20,0	19,6

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

²⁾ Nyckeltal baseras på nytt klimatmål med ny beräkningsmetod. Läs mer i Nyckelfakta Hållbarhet.

Exkl. jämförelsestörande poster	2017	2016
Rörelseresultat, MSEK	340	318
Rörelsemarginal, %	2,6	3,0
Avkastning på operativt kapital, %	7,5	7,8

Lantmännen Lantbruk Sverige

Lantmännen Lantbruk Sverige erbjuder ett brett produktsortiment under starka varumärken för animalieproduktion och växtodling. Lantmännen Lantbruk Sverige är en stor aktör på spannmålsmarknaden och handlar med spannmål, oljeväxter, trindsäd och frö med lantbrukare, spannmålshandlare och industri i Sverige och internationellt. Genom produkt- och affärsutveckling arbetar Lantmännen Lantbruk Sverige för att stärka det svenska lantbruket.

Lantmännen Lantbruk Sveriges positiva utveckling fortsatte under 2017. Verksamheterna är stabila och en positiv volymutveckling inom samtliga affärer bidrar till det goda resultatet. De senaste årens strukturella förändringar har bidragit till en välfungerande organisation med stärkt fokus på slutkunden.

Lantmännen Lantbruk Sverige har under året tillsammans med Lantmännen Maskin lanserat den digitala portalen LM². Intresset har varit stort och portalen användes framgångsrikt av lantbrukare under skörd. Nu går LM² in i nästa utvecklingsfas där teknikföretaget Dataväxt spelar en viktig roll. Under 2018 kommer lantbrukarna att få tillgång till en förbättrad ekonomitjänst, LM² Ekonomi och nuvarande nättjänst Kassatjänst stängs. Läs mer på [sid 36](#).

Spannmål

Lantmännen Lantbruk Sverige köper och säljer spannmål, oljeväxter och trindsäd. Under 2017 handlade Lantmännen med en volym på cirka 3,1 miljoner ton. Hälften av kvantiteten används i Lantmännens egna industrier. Även exportaffären är betydelsefull för spannmålsaffären och export sker bland annat till Europa, Nordafrika och Nordamerika.

Preliminära siffror visar att den svenska skörden 2017 av spannmål, oljeväxter och trindsäd hamnar på cirka 6,3 miljoner ton, vilket är över femårsnittet. Överlag höll årets skörd hög kvalitet, dock med en del skalskador på malkorn, framförallt i de södra delarna av landet. Lantmännen har tagit marknadsandelar på inköpsmarknaden och de nya mottagningsplatserna bidrar till ökningen. Även försäljningen har ökat till över tre miljoner ton, med god volymutveckling både i Sverige och globalt.

Stora regnmängder i delar av landet bidrog till en sen och mycket intensiv skörd. Lantmännen tog emot 1,8 miljoner ton spannmål under skördeperioden och intensiteten satte tryck på spannmålsanläggningarna. Under året beslutades om en ny anläggningsstruktur på Österlen och i Uppland och arbetet med etableringarna har påbörjats. En översyn görs av befintliga siloanläggningar för att utreda behovet av investeringar för ökad kapacitet under skörd.

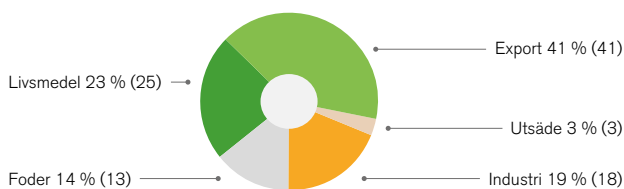
Genom lanseringen av LM² kan Lantmännen nu erbjuda lantbrukare att handla direkt mot råvarubörsen MATIF. I LM² finns också "Min spannmålsaffär", verktyget som ger en tydlig översikt över fysiska spannmålsaffärer med Lantmännen.

Lantmännen Lantbruk Sverige	2017	2016
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	11 169	10 587
Rörelseresultat, MSEK	226	225
Rörelsemarginal, %	2,0	2,1
Avkastning på operativt kapital, %	8,2	8,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	110	81
Medelantal anställda	807	734
varav kvinnor/män, %	33/67	29/71

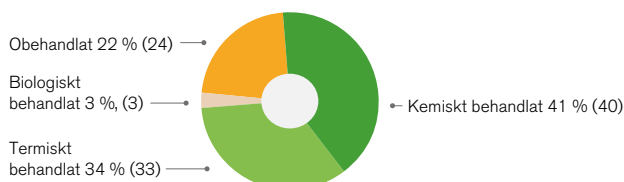
¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2017	2016
Rörelseresultat, MSEK	226	225
Rörelsemarginal, %	2,0	2,1
Avkastning på operativt kapital, %	8,2	8,2

Användning av totala volymen såld spannmål



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





Foder

Efter en lång period av låga avräkningspriser på mjölk har priserna haft en stigande trend under 2017. Grisnäringen har haft en fortsatt positiv utveckling med höga avräkningspriser. Branschens arbete med att framhäva ”svenskt kött” har gett resultat och bidragit till en positiv trend. Marknaden för slaktkyckling har en långsiktig positiv trend, men har varit något avvaktande andra halvan av året. Marknaden för ägg stagnerade i början av året men ökade under andra halvåret 2017.

Foderaffären har utvecklats positivt under året och visar de högsta volymerna sedan 2010. Foderenhetens utvecklingsarbete ligger i framkant med nya sortiment, både inom det konventionella och ekologiska segmentet. De nya foderprodukterna har mottagits väl och bidragit till bra produktion hos kunderna och ökade marknadsandelar för Lantmännen. Utvecklingsarbetet med externa aktörer har intensifierats.

”

Med fler mottagningar för ekospannmål, nya fodersorter för ekologisk djurproduktion och högklassiga insatsvaror ska Lantmännen Lantbruk Sverige fortsatt vara den ledande aktören inom ekologiskt lantbruk.



Under året har foderenheten fokuserat på hög kvalitetskontroll i hela foderkedjan, från spannmål till färdigt foder, med ett stärkt samarbete mellan produktion och foderenhet. Det långsiktiga arbetet med att sänka kostnaderna i foderkedjan har fortsatt, och de effektiviseringar som sker inom produktion har resulterat i lägre omkostnader.



Lantmännen Lantbruk utvecklar och erbjuder ett heltäckande fodersortiment för animalieproduktion och foderaffären visade en positiv utveckling under 2017.

Utsäde och frö

Under varumärket *SW* förädlas och marknadsförs utsäde inom stråsådd, oljeväxter och vallfrö.

Försäljningen av utsäde och frö har varit framgångsrik under året. Trots en minskad svensk höstsädd har Lantmännens volymer och marknadsandelar ökat. Efterfrågan på ekologiskt frö visar en 20-procentig ökning mot 2016 och bidrar till ökade odlingsutlägg 2018 och Lantmännen är nu världens största producent av ekologiskt frö.

Inom Lantmännens växtförädling sker en omfattande satsning på ny teknologi för att öka precision och effektivitet. Projekt pågår kring specialgrödor med syftet att öka andelen närproducerade varor till den egna livsmedelsproduktionen. Den unika ThermoSeed-behandlingen av utsäde fick pris när Sveriges lantbruksuniversitet lyfte fram de mest framgångsrika innovationerna. Under året invigdes forskningscentret ScanOats, ett utvecklingsprojekt för havre där Lantmännen har en drivande roll.

Handelsvaror

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

Sommarens gynnsamma gödselpriser bidrog till god efterfrågan på gödsel. Det omväxlande vädret resulterade i en generell lägre försäljning av insektsmedel och mycket varierad efterfrågan på svampmedel. Till följd av svåra väderförhållanden har efterfrågan på kalk och växtskydd påverkats negativt under hösten. Försäljningen av sträckfilm var initialt låg, men med ett gynnsammare höstväder ökade försäljningstakten.

Lantmännen Krafft

Lantmännen Krafft är Sveriges största, och en av Nordens största leverantör av hästfoder. Företaget har under senare år expanderat utanför Skandinavien med betydande volymer i Europa. Volymutvecklingen första halvåret var något lägre än planerat, bland annat till följd av en försenad etablering i Tyskland. Lanseringen av nya produkter innebar en positiv volymutveckling under senare delen av året.

Division Lantbruk

Finland

Lantmännen Agro Oy (före detta K-maatalous)

Företaget är en av de största aktörerna på den finska lantbruksmarknaden. Lantmännen Agro Oy har 45 fristående återförsäljare som tillhandahåller insatsvaror för växtodling, foder samt reservdelar och redskap. Bolaget handlar också med spannmål på den finska marknaden. Resultatutvecklingen i bolaget är som förväntat. Arbetet med att integrera Lantmännen Agro Oy i Lantmännenkoncernen påbörjades under 2017. Samtidigt genomförs en översyn av bolaget för att hitta synergier med övriga verksamheter inom Lantmännen.

Division Lantbruk

Övriga världen

Lantmännen Agro A/S

Företagets huvudsakliga uppgift är inköp av spannmål i Danmark. Verksamheten visar ett positivt resultat där handeln med spannmål ökat under året. Nya mottagningsplatser är en bidragande del till den ökade inköpsvolymen. Även försäljningen av gödsel har varit god under året.

Lantmännen SW Seed BV

I företaget bedrivs växtförädling av rågvetete och potatis på förädlingsstationen i Emmeloord, Holland. Verksamheten har fortsatt att utvecklas positivt under 2017.





Lantmännens styrelse och förtroenderåd på besök vid Lantmännen Agro Oy, Lohja.

Med ökat fokus på Finland

Lantmännen Agro Oy

Lantmännen har förvärvat den finska lantbruksaktören K-maatalous från börsnoterade Kesko Group. K-maatalous, som har bytt namn till Lantmännen Agro Oy, är en av de största aktörerna på den finska lantbruksmarknaden med en omsättning på över 300 miljoner Euro. Förvärvet gjordes för att etablera närvaro i spannmålsvärdekedjan på den finska marknaden och för att växa i Östersjöområdet i enlighet med Lantmännens Östersjöstrategi.



För Lantmännens ägare ska verksamheten i Finland bidra till lönsamheten genom ökad inköpskraft och större spannmålsvolymmer i handeln.

Företaget har en stark position inom finskt lantbruk och verkar inom fyra områden: *växtodling, foder, spannmål* samt *tillbehör och reservdelar för lantbruksmaskiner*. Genom förvärvet breddar Lantmännen sitt erbjudande på den finska marknaden och ser möjligheter till framtida synergier.


Lantmännen Agro Oy har en stark produktportfölj och många väletablerade varumärken. Lantmännen Agro har 45

fristående återförsäljare med 78 butiker som tillhandahåller branschens bästa lösningar, ledande produkter och tjänster.

Förvärvet ger också synergier, bland annat möjlighet att förse den egna industrin med havre. Det är också en möjlig kanal för att föra ut Agro Oils och Aspens produkter.



Från vänster: Antti Meriläinen, vd Lantmännen Agro Oy, Kaj Björklöf, återförsäljare och butikschef Lantmännen Agro Oy, Lohja, Peter Annas, chef för Utsädesenheten på Lantmännen Lantbruk, och Per Lindahl, ordförande i Lantmännenkoncernen.



Division Maskin

Division Maskins verksamhet har under 2017 bestått 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 27 procent av Lantmännens omsättning.

Division Maskins bolag fortsätter att satsa på försäljning av maskiner och vidareutveckling av koncept kring service och tjänster såsom serviceavtal, finansiering, reservdelar och tillbehör samt förarutbildning.



Vi står starka med en bred produktportfölj och ett omfattande servicenätverk

Division Maskins bolag satsar på utveckling av service och digitala tjänster. Swecon och Volvo CE samarbetar för att förbättra kundnyttan med hjälp av uppkopplade maskiner. Liknande samarbeten sker mellan Lantmännen Maskin och maskintillverkaren AGCO, bland annat inom ramen för LM².

Lantmännen Maskin har under året tagit över import och marknadssupport för Massey Ferguson i Sverige och erbjuder därmed AGCO:s hela produktprogram. Försäljningen av maskiner och redskap med varumärket Claas har avslutats helt men Lantmännen fortsätter att tillhandahålla reservdelar och service. Lantmännen Maskin och Swecon Anläggningsmaskiner har tillsammans med branschorganisationer undertecknat en avsiktsförklaring för Motorbranschcollege, en satsning på förnyad och förbättrad gymnasieutbildning inom fordonsteknik i Sverige. Lantmännen Maskin och Swecon har också genomfört utbildningar av tekniker, inklusive nyanlända servicetekniker.

Swecons huvudmarknader uppvisade god tillväxt, inte minst den svenska marknaden som befinner sig på rekordnivå, tack vare högkonjunkturen inom byggbranschen och de stora satsningarna på infrastruktur som görs.

Den svenska marknaden för lantbruksmaskiner minskade samtidigt som konkurrensen ökade i och med att nya aktörer etablerat sig på marknaden.

På en minskande marknad tar Agro Oil fortsatt marknadsandelar, främst tack vare goda samarbeten mellan de interna säljkanalerna i Lantmännen Maskin och Swecon.

Den 1 januari 2018 gjordes en organisatorisk förändring för att skapa mer sammanhållna och kundnära affärer. Lantmännen Maskin, som bibehållen enhet, flyttades till division Lantbruk och därmed upphörde division Maskin som organisatorisk enhet. Swecon blev ett fristående affärsområde inom Lantmännen – och Agro Oil flyttades i sin helhet till Lantmännen Aspen, division Energi.

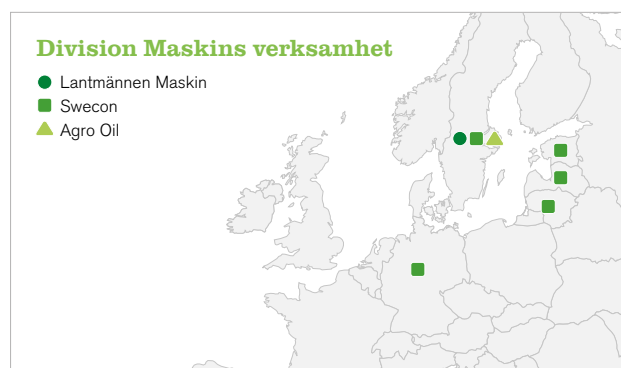
Viktiga hållbarhetsfrågor

Viktiga hållbarhetsfrågor är energieffektiva, högkvalitativa och säkra maskiner som bidrar till utvecklingen mot hållbart lantbruk, säker arbetsmiljö, energieffektiva verkstäder samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.

Inför 2018

Den globala marknaden för anläggningsmaskiner visar på en uppåtgående trend. Swecons stora marknader, Tyskland och Sverige, förväntas vara stabila med hög aktivitetsnivå tack vare investeringar i infrastruktur. De baltiska länderna bedöms få en positiv utveckling.

Förändringar i distributionssystem och produktprogram leder till fortsatt hård konkurrens. Den svenska marknaden för lantbruksmaskiner förväntas bli oförändrad. Lantmännen Maskin står starkt med en bred produktportfölj, en välfungerande distribution av reservdelar och ett omfattande servicenätverk över hela landet.



Division Maskin, nyckeltal

	2017	2016
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	11 140	11 343
Rörelseresultat, MSEK	381	316
Rörelsemarginal, %	3,4	2,8
Avkastning på operativt kapital, %	25,2	17,8
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	532	324
Medelantal anställda	1 933	1 951
varav kvinnor/män, %	10/90	10/90
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	22/78	20/80
Sjukfrånvaro, %	3,4	3,4
Koldioxidutsläpp, tusen ton ²⁾	-	-

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

²⁾ Nyckeltal baseras på nytt klimatmål med ny beräkningsmetod. Läs mer i Nyckelfakta Hållbarhet.

Division Maskins varumärken



Lantmännen
Maskin



Exkl. jämförelsestörande poster

	2017	2016
Rörelseresultat, MSEK	381	316
Rörelsemarginal, %	3,4	2,8
Avkastning på operativt kapital, %	25,2	17,8

Lantmännen Maskin

Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och reservdelar samt tillhandahåller service. Lantmännen Maskin erbjuder starka varumärken som Valtra, Fendt, Kuhn och Väderstad.

En viktig del av Lantmännen Maskins erbjudande till ägarna är högkvalitativa lantbruksmaskiner. De drygt 60 egna anläggningarna, samt ytterligare 30 kontrakterade servicepartners, tillhandahåller reservdelar och service i ett rikstäckande nätverk.

Försäljningsvolymen på den globala marknaden för lantbruksmaskiner har minskat de senaste åren vilket har pressat tillverkarna. Samtidigt präglas den svenska marknaden av en turbulent strukturomvandling där flera nya försäljningskanaler och anläggningar etableras. Antalet lantbrukare i Sverige fortsätter att minska och flera segment inom lantbruksnäringen visar lägre lönsamhet. Kalmar Lantmäns maskinverksamhet, som förvärvades 2016, är nu integrerad och en ny anläggning har invigts. Samarbetet med en av världens främsta tillverkare av jordbruksredskap, KUHN, fortsätter att stärkas vilket bidrar till förbättrad lönsamhet.



Försäljningen av lantbruksredskap har ökat och bidrar till ökad lönsamhet för Lantmännen Maskin.

I samarbetet med AGCO har Lantmännen Maskin under året övertagit import och marknadsupport för varumärket Massey Ferguson i Sverige. Detta innebär ett organisatoriskt tillskott av medarbetare från AGCO:s svenska verksamhet.

Satsningen på att *alltid vara nära kunden* avspeglas i nya anläggningar i Östersund och Kalmar. Två helt nya utbildningsanläggningar har etablerats – Kompetenscentrum för Precisionsodling i Skurup och Utbildningscentrum i Tomelilla.

Lantmännen Maskins nya lagerstruktur, med det utökade centrallagret i Malmö som nav, servar idag anläggningar i hela Norden. Säljare, chefer samt lokala och regionala specialister har utbildats för att ge stöd och support i den nya digitala tekniken.

Omvärld

Lantbruksföretagen i Skandinavien påverkas av låga världsmarknadspriser samt förändrade EU-bidrag. Investeringsförmågan hos lantbrukarna minskade. Valutautvecklingen med en svag svensk krona innebär fortsatt ökande kostnader och totalmarknaden för traktorer minskade fortsatt under året.

Marknaden

Det har varit turbulent på den svenska maskinmarknaden med stora förändringar och nya försäljningskanaler pressar såväl marginaler som lönsamhet i branschen. Marknadssituationen medför prispress på i första hand traktorer. Bedömningen är att marknaden för traktorer kommer fortsätta att minska under 2018 med en tydlig förskjutning mot färre och större maskiner.

Lantmännen Maskin Sverige	2017	2016
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	3 629	3 362
Rörelseresultat, MSEK	-3	-10
Rörelsemarginal, %	-0,1	-0,3
Avkastning på operativt kapital, %	-0,3	-1,0
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	16	23
Medelantal anställda	831	799
varav kvinnor/män, %	9/91	8/92

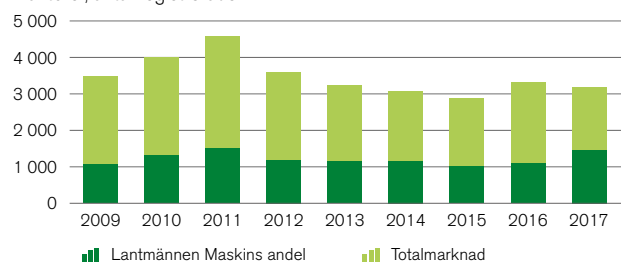
¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2017	2016
Rörelseresultat, MSEK	-3	-10
Rörelsemarginal, %	-0,1	-0,3
Avkastning på operativt kapital, %	-0,3	-1,0



Totalmarknad i Sverige för traktorer

Traktorer, antal registrerade



”

Samarbetet med välrenommerade varumärken, såsom svenska Väderstad, fortsätter att bidra till vårt starka kunderbjudande.

Swecon

Swecon är partner till Volvo Construction Equipment och återförsäljare av maskiner för bygg- och anläggningsbranschen i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland samt Litauen.

Verksamheten

Sverige

Swecon ökade sina marknadsandelar och visade en mycket god utveckling under 2017. Bygg- och anläggningsbranschen går på högvarv och utmaningen för Swecon har varit att hitta och utbilda medarbetare i takt med marknadens ökade behov. Lantmännen Maskin, Swecon Anläggningsmaskiner, Volvo Lastvagnar Sverige och Scania Bilar Sverige undertecknade en avsiktsförklaring för *Motorbranschcollege*, en satsning på förnyad gymnasieutbildning inom fordonsteknik. Swecon utbildar även yrkeslärare i egen regi för att lyfta kompetensen på yrkesskolor. Swecon har ordnat flera ”skoldagar” för att presentera Swecon som en framtida arbetsgivare.



Swecon vill ta sitt ansvar för att stödja skolorna i syfte att utbilda mekaniker och servicetekniker.

Behovet av nya maskiner är fortsatt stort och antalet Volvo-maskiner på den svenska marknaden ökar. Maskinparken nyttjas alltmer vilket ytterligare bidrar till ett ökat behov av service och reservdelar. För att säkerställa tillgängligheten för kunderna har Swecon stärkt sin organisation inom servicemarknad med cirka 25 personer.

Swecon har fortsatt att utveckla servicekonceptet med utrustningsverkstäder i Eskilstuna, Jönköping och Staffans-torp med målet att säkerställa kvalitet i leveranser för utrustning av tillbehör. Under året har två nya Sweconanläggningar invigts i Sundsvall och Södertälje.

Tillsammans med Volvo CE vidareutvecklar Swecon sina digitala tjänster och kunderbjudanden. Intresset är fortsatt stort för kundutbildningar, exempelvis ”Eco operator”, en utbildning i sparsam körning. Detta hjälper kunderna att minska kostnaderna och bidrar med lägre miljöpåverkan, bättre arbetsmiljö samt mindre maskinslitage.

Under året har Swecon breddat sitt produktsortiment för gruvindustrin och lanserat tipptruckar från Terex Trucks på den svenska marknaden.

Swecon har påbörjat införandet av positionering för servicebilar och personliga säkerhetslarm för tekniker vid arbete i fält, vilket ger ökad säkerhet och bättre service till kunderna.

Tyskland

Den tyska marknaden är stabil på en mycket hög nivå. Swecon har ökat marknadsandelarna framförallt inom kompaktsegmentet (mindre maskiner). Affärerna på servicemarknaden utvecklades väl under året. Utbyggnaden av hyresnätverket fortsatte med nya externa partners och den totala hyresvolymen ökade under året. Swecons tre återförsäljare ökade volymerna.

Under året etablerades nya anläggningar i Herford, Hamburg och Monheim, som hjälper Swecon att bli ännu effektivare när

Swecon	2017	2016
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	7 361	6 639
Medelantal anställda	1 043	995
varav kvinnor/män, %	11/89	11/89

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Varumärken





Division Maskin

Agro Oil

Agro Oil erbjuder egenutvecklade produkter som produceras i Sverige och är anpassade för jord- och skogsbruksmarknaden samt entreprenadmarknaden. Agro Oil är en stor leverantör av smörjmedel till proffsmarknaden i norra Europa under varumärket Agrol.

det gäller att betjäna kunder och säkerställa en hälsosam och säker arbetsmiljö för medarbetarna.

En ny webbplats lanserades med bättre kundinteraktion och e-handelsfunktionalitet, en webbutik för reservdelar och möjlighet att hyra anläggningsmaskiner via vår online hyreslösning. Plattformen används också som ett varumärkesverktyg för att attrahera nya medarbetare.

Baltikum

I augusti invigdes en ny anläggning i Riga, Lettland för att ytterligare förbättra servicestrukturen och kundserviceerbjudande. Under året har GPS-positionering av servicebilar i Lettland införts för att öka service och reparationer i fält.

I Estland renoverar Swecon begagnade maskinkomponenter som är en del av affären med begagnade reservdelar, vilket är viktigt för kunderna i Baltikum, som använder sina maskiner betydligt längre än både svenska och tyska kunder.

Omvärld

Världsmarknaden för anläggningsmaskiner har växt och är stabil. Den globala efterfrågan på grävmaskiner ökar mer än för andra maskintyper. Volvo CE fortsätter att fokusera på utveckling av uppkopplade maskiner och elektrifiering.

Marknad

Sverige

Bygg- och anläggningsbranschen går fortsatt på högarv och Swecon växer och stärker sin marknadsposition. En stor utmaning för Swecon är att hitta och utveckla nya medarbetare i takt med marknadens ökade behov.

Tyskland

Den tyska marknaden för anläggningsmaskiner fortsatte att växa och Swecon ökade sina marknadsandelar. Samtliga försäljningsaffärer, exempelvis service och reservdelar samt uthyrningslösningar, växte under året.

Baltikum

En växande trend inom branschen för anläggningsmaskiner i Baltikum är uthyrning som alternativ till köp. Byggsektorn går fortsatt bra och ökar tack vare stora infrastrukturprojekt. Projektet Rail Baltica, en tågförbindelse till Polen, kommer på sikt medföra en ökad marknad. Skogsindustrin är fortsatt stark och genererar ökad försäljning av maskiner och service.

Målet är att förbättra kundernas verksamheter genom att erbjuda högkvalitativa produkter som minskar underhållskostnaderna, ökar produktiviteten och minskar miljöpåverkan, antingen direkt med miljöanpassade produkter eller indirekt med produkter som ger maskinerna längre livslängd eller reducerad bränsleförbrukning.

Agro Oil erbjuder expertis med stor applikationskunskap och avancerad teknisk support som ger stor trygghet i valet av produkt. Produkterna säljs via interna och externa återförsäljare.

På en minskande marknad fortsätter Agro Oil att ta marknadsandelar, mycket tack vare goda samarbeten mellan säljkanaler i Lantmännen Maskin och Swecon.

Agro Oil

	2017	2016
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	185	185
Medelantal anställda	11	11
varav kvinnor/män, %	19/81	12/88

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.



Agrols smörjråd och oljeexperter.

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, kolsyra, glukossirap, stärkelseprodukter, alkylatbensin, vodka och gluten.

Divisionen ansvarar för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget Scandbio vilket är Sveriges största trädbränsleföretag.



Vi producerar etanol med världsledande klimateffektivitet

I division Energi ingår *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Aspen* och *Lantmännen Reppe* samt delägda *Scandbio*. Division Energi, som är verksam på en global marknad, har huvudfokus på Europa och erbjuder miljösmygta 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. Lantmännenkoncernens 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 drygt en tredjedel av landets energianvändning. Transportsektorn är beroende av fossil energi och hållbara transporter är en central utmaning för att minska koldioxidutsläppen. 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 minska transporterens utsläpp med 70 procent, samt att till 2045 inte ha något nettoutsläpp av växthusgaser.

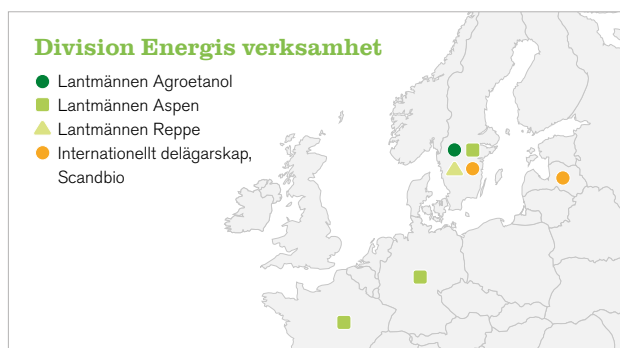
Ökad låginblandning av etanol i bensin är ett kostnadseffektivt och viktigt verktyg för att minska transportsektorns utsläpp och kan även i Sverige höjas från dagens nivå på fem till tio procent. Efterfrågan på Lantmännen Agroetanols foderprodukt Agrodrank fortsätter att förstärkas och efterfrågan på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

Viktiga hållbarhetsfrågor

Viktiga hållbarhetsfrågor är produkter med mervärden för klimat, miljö och hälsa, att driva utvecklingen av hållbara cirkulära affärsmodeller, resurseffektiv produktion och transport med låg klimatpåverkan, säker arbetsmiljö samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.

Inför 2018

Efterfrågan i Tyskland på Lantmännen Agroetanols etanol med hög klimatprestanda förväntas bestå. Den underliggande etanolmarknaden i Europa kommer att bli ännu tuffare. 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 Energi, nyckeltal

	2017	2016
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	2 884	2 698
Rörelseresultat, MSEK	142	4
Rörelsemarginal, %	4,9	0,1
Avkastning på operativt kapital, %	19,1	0,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	86	48
Medelantal anställda	248	234
varav kvinnor/män, %	27/73	26/74
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	30/70	14/86
Sjukfrånvaro, %	2,7	2,2
Koldioxidutsläpp, tusen ton ²⁾	20,2	20,3

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

²⁾ Nyckeltal baseras på nytt klimatmål med ny beräkningsmetod. Läs mer i Nyckelfakta Hållbarhet.

Division Energis varumärken



Lantmännen
Agroetanol



Exkl. jämförelsestörande poster

	2017	2016
Rörelseresultat, MSEK	282	304
Rörelsemarginal, %	9,8	11,3
Avkastning på operativt kapital, %	37,8	31,4

Lantmännen Agroetanol

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

Lantmännen Agroetanol är en ledande aktör i omställningen till en bioekonomi med 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 2017 fortsatt att differentieras och ambitionen att bredda råvarubasen fortsätter. Differentieringarna har sammantaget skapat stora mervärden för Lantmännen Agroetanol, vilket är förklaringen till att lönsamheten kraftigt fortsatt att förbättras under 2017.

”

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 klimateffektiv 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 foder- och livsmedelsändamål fortsätter med full kraft. Utvecklingen av återvinningsaffären med restprodukter från livsmedelsindustrin bidrar med lönsamhet för Lantmännen Agroetanol och till en cirkulär ekonomi, vilken placerar bolaget i framkant vad gäller innovativa och hållbara systemlösningar.

Marknaden under 2017 har varit gynnsam med låga spannmålspriser och relativt höga etanolpriser. Som en effekt av låga spannmåls- och proteinpriser har priset på foder varit lägre än tidigare år.

Lantmännen Agroetanols förmåga att skapa mervärden har skapat goda förutsättningar för ett starkt resultat 2017. Fortsatt osäkerhet råder kring framtida politiska styrmedel för biodrivmedel i Sverige, Tyskland och övriga EU. I slutet av 2016 lade EU 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 brott mot EU:s konkurrenslagstiftning har en ytterligare avsättning gjorts på 140 MSEK, totalt uppgår avsättningen därmed till 440 MSEK.

Läs mer på lantmannenagroetanol.se

Agrow Feed™ är Lantmännen Agroetanols svensktillverkade foderråvaror.



Lantmännen Agroetanol	2017	2016
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	1 903	1 676
Rörelseresultat, MSEK	173	157
Medelantal anställda	105	95
varav kvinnor/män, %	29/71	26/74

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning.

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. Året har utvecklats starkt på flera av Aspens marknader utanför Norden vilket kompenserat för ett något svagare utveckling i Norden på grund av till en hårdare konkurrens och ogynnsamma väderförhållanden.

Aspens nya dieselprodukt, Aspen D, lanserades i ett flertal länder under året och mottagandet har varit positivt även om det kommer ta tid att etablera produkten och få starkt fäste på marknaden. I slutet av året lanserades Aspen Bio Chain, en miljöanpassad sågkedjeolja som ligger i linje med att bredda produktprogrammet runt alkylatbensinen.

I slutet av året förvärvade Lantmännen Aspen den ledande franska alkylatbensinproducenten Marline. Marline har en omsättning på drygt 20 miljoner euro och sysselsätter ett tjugotal personer. Läs mer på [▶ aspen.se](http://aspense.se)

Alkylatbensin används i bensindrivna motorer såsom gräsklippare, motorsågar och båtar.



Lantmännen Aspen

	2017	2016
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	537	557
Medelantal anställda	59	57
varav kvinnor/män, %	29/71	29/71

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning.

Lantmännen Reppe

Lantmännen Reppe skapar värde av vete genom förädling till glukossirap, vetegluten, vodka, stärkelseprodukter samt foderråvara och är en av Sveriges äldsta industrier.

Lantmännen Reppe levererar produkter för användning inom livsmedelsindustrin, exempelvis till bageri, konfektyr och glass. Produkterna används även i stor utsträckning inom pappersindustrin och inom området bioteknik.

”

Lantmännen Reppe har ett av Nordens största destillerier där finsprit och högkvalitativ vodka till dryckesindustrin produceras.

Mer än hälften av Lantmännen Reppes produkter transporteras med biodrivmedel.

Den fortsatta starka efterfrågan på Lantmännen Reppes produkter kommer att leda till investeringar i ökad kapacitet. 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. Läs mer på [▶ lantmannenreppe.se](http://lantmannenreppe.se)

Lantmännen Reppe

	2017	2016
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	454	466
Medelantal anställda	79	78
varav kvinnor/män, %	21/79	24/76

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning.



Bra mat från
Lantmännen

Division Livsmedel

Division Livsmedel förädlar spannmål och marknadsför bland annat mjöl, pasta, frukostprodukter, bröd och färdiglagade måltider. Basen för verksamheten är Östersjöområdet och divisionen finns i ett tjugotal länder. Divisionen svarar för 34 procent av koncernens omsättning.

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



Vi erbjuder ett brett sortiment av spannmålsbaserade livsmedel med hög kvalitet

Division Livsmedel består av två affärsområden: *Lantmännen Cerealia* och *Lantmännen Unibake*. Produktionen sker i 46 anläggningar, och divisionen har många välkända varumärken som till exempel Kungsörnen, AXA, Bonjour, Schulstad, Hatting, FINN CRISP, GoGreen, GooH och Korvbrödsbagarn. Divisionen ansvarar också för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Viking Malt*.



Vi investerar i produktutveckling och innovation för att kunna erbjuda ett sortiment av hög kvalitet.

Marknad och omvärld

Det råder fortsatt stark prispress på livsmedelsmarknaden och konkurrensen från handelns egna varumärken är ökande. Efterfrågan på lågprisprodukter är fortsatt hög och präglar hela livsmedelsindustrin. Samtidigt värdesätter konsumenterna produkter med till exempel ekologiska varor, produkter utan tillsatt socker, produkter med låg salthalt, glutenfria livsmedel och produkter som är fria från palmolja. Den vegetariska livsmedelstrenden innebär att marknaden för grönsaker

ökar. På ett flertal marknader däribland Sverige stiger efterfrågan på närproducerade produkter.

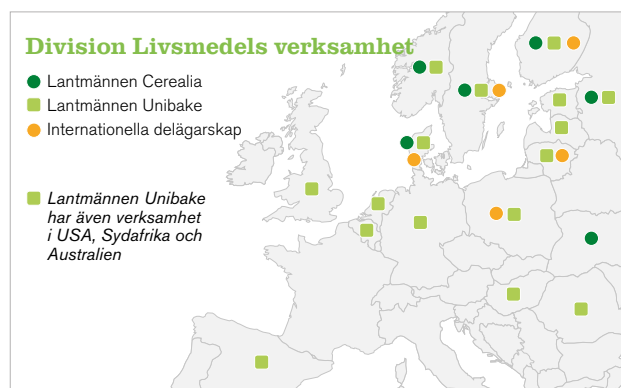
Livsmedelsprodukternas ursprung och spårbarhet är viktigt. Digitaliseringen av den nordiska livsmedelshandeln går allt snabbare. Lantmännens position på marknaden med stora FoU satsningar och verksamhet i hela värdekedjan innebär att vi är väl positionerade att möta dessa trender.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Viktiga hållbarhetsfrågor är livsmedel producerade av råvaror från en hållbar värdekedja som bidrar till hälsa, resurseffektiv produktion och transport med låg klimatpåverkan, säker arbetsmiljö samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer. Lantmännen arbetar aktivt med hållbarhetsfrågor och har ett flertal koncerngemensamma program för att stödja detta arbete.

Inför 2018

Division Livsmedels fokus är att vidareutveckla samtliga affärer i värdekedjan från jord till bord genom innovation och produktutveckling i nära samarbeten med divisionens leverantörer, kunder och divisionens olika enheter. Målsättning är att erbjuda ett produktsortiment av hög kvalitet och med tydliga mervärden. Lantmännens varumärkesportfölj med mycket kända varumärken som är samlade under vår gröna grodd utgör en stabil plattform i vårt arbete.



Omsättning per marknad	2017	2016
Norden	63 %	64 %
Övriga Europa	30 %	29 %
Övriga världen	7 %	7 %

Division Livsmedel, nyckeltal	2017	2016
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	14 349	14 048
Rörelseresultat, MSEK	739	1 058
Rörelsemarginal, %	5,2	7,5
Avkastning på operativt kapital, %	5,4	8,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 351	1 439
Medelantal anställda	6 499	6 610
varav kvinnor/män, %	40/60	35/65
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	25/75	12/88
Sjukfrånvaro, %	4,9	5,7
Koldioxidutsläpp, tusen ton ²⁾	139,6	156,8

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

²⁾ Nyckeltal baseras på nytt klimatmål med ny beräkningsmetod. Läs mer i Nyckelfakta Hållbarhet.

Exkl. jämförelsestörande poster	2017	2016
Rörelseresultat, MSEK	708	849
Rörelsemarginal, %	4,9	6,0
Avkastning på operativt kapital, %	5,1	6,7

Lantmännen Cerealia

Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och marknadsför bland annat mjöl, gryn, frukostprodukter, knäckebröd, pasta, färdiglagade rätter, barnmat, växtbaserade drycker, bönor och linser.

Lantmännen Cerealia erbjuder hälsosamma och hållbara produkter till både konsument och företag. Försäljningen sker via dagligvaruhandeln till konsumenter under välkända varumärken och genom B2B (Business-to-Business) och Foodservice till flera av Nordens största bagerier, restauranger och storhushåll. Några av de mest kända varumärkena är Kungsörnen, AXA, FINN CRISP, Amo, Regal, GoGreen, Goooh och Vaasan Koulunäkki. Verksamheten bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Ukraina och Ryssland.



Lantmännen Cerealia erbjuder hälsosamma, till stor del spannmålsbaserade, produkter av hög kvalitet.

Omvärld

Att efterfråga prisvärda livsmedel är en stark konsumenttrend i Norden. Konsumenter efterfrågar lågprisprodukter och produkter av hög kvalitet, för vilka man är villig att betala ett högre pris.

Klimatpåverkan och hälsa ses allt oftare som sammankopplade mervärden, och ekologiska livsmedel har gått från

att vara premiumprodukter med en liten marknad till att bli allt mer efterfrågade. Marknaden för vegetariska livsmedel växer. Ursprung och spårbarhet är mycket viktiga parametrar, och digitaliseringen av den nordiska livsmedelshandeln går allt snabbare.

Marknad och marknadsutveckling

Utgångspunkt för Lantmännen Cerealias innovations- och produktutveckling är *hälsa och hållbarhet*. Tillverkning sker huvudsakligen i Lantmännen Cerealias egna anläggningar.

Försäljningen av konsumentprodukter är god men Lantmännen Cerealia möter utmaningar inom flera av sina produktkategorier på de nordiska marknaderna, framförallt i Danmark. Detta beror på hårdare prispress och konkurrens från handelns egna varumärken.

Investeringar i innovation och varumärken fortsätter och flera produktlanseringar har gjorts. Ekologisk och svenskproducerad barnmat har lanserats under det nya varumärket "Little Farmer" som erbjuder välling, gröt och tillskottsning på den svenska marknaden. Försäljningen ökar stadigt och konsumenterna möter varumärket på alla stora livsmedelskedjor i Sverige.

Två nya mjölsorter och en brödmix från Kungsörnen har lanserats. De nya mjölsorterna innehåller vetemjöl, men också mjöl gjort på rotfrukter respektive vita bönor. I både

Lantmännen Cerealia, nyckeltal	2017	2016
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	3 980	4 077
Medelantal anställda	1 182	1 178
varav kvinnor/män, %	42/58	41/59

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.



Lantmännen Cerealias varumärken





Sverige och Norge har Lantmännen Cerealia lanserat GoGreen glutenfri pasta, baserad på bland annat linser och ärtor.

I september förvärvade Lantmännen Cerealia den ryska knäckebrödsproducenten Orient Products. Företaget är marknadsledande i Ryssland, vilken är den snabbast växande marknaden i Europa för knäckebröd. Genom förvärvet skapar Lantmännen Cerealia en god plattform för fortsatt tillväxt i Ryssland.

Exporten till Kina av frukostprodukter har ökat och en satsning på fler produktkategorier för den kinesiska marknaden introduceras under början av 2018. FINN CRISP visar stabil utveckling på de internationella marknaderna och positiv utveckling framförallt i Ryssland.

B2B-verksamheten utvecklas positivt trots prispress och hård konkurrens. Fokus är att tillsammans med kunderna skapa värde, och flera industriella samarbeten har etablerats under året.

”

Lantmännen Cerealia är först på marknaden med pasta tillverkad av svenskt durumvete från Gotland. Lanseringen är resultatet av flera års testodlingar.



I linje med omvärldstrender och kundernas önskemål finns en stor satsning på konceptodlade produkter som har mervärden i form av ursprung och klimat.

Foodservice-marknaden växer både inom den offentliga och den privata sektorn. Försäljningen av pannkakor utvecklas positivt, och den nya Gotlandspastan har tagits emot positivt av kunderna. Under året har Lantmännen Foodservice satsat på *"Bakademin"*, där kunder utbildas i mjölkvalitet och bakning. Bakademin har fått ett mycket bra mottagande, framförallt av offentliga verksamheter, till exempel skolkök.

Struktur och kostnadseffektivitet

Med målsättningen att öka produktivitet, kostnadseffektivitet och leveranssäkerhet har ett omfattande arbete påbörjats med den nordiska kvarnverksamheten. Utbyggnaden

av kvarnanläggningen i Strängnäs är genomförd och anläggningarna i Uppsala och Odense har stängts ner.

För att stärka positionen på den norska marknaden, har Lantmännen Cerealia flyttat delar av tillverkningen av müsli-sortimentet från Sverige till Norge. Den norska säljorganisationen är nu helt lokaliserad i Oslo.

Inför 2018

Lantmännen Cerealia har fokus på att skapa förutsättningar för en stabil och kostnadseffektiv produktion och distribution. Detta sker genom ett förbättrat samarbete genom hela värdekedjan från produktutveckling, inköp och produktion till försäljning och samarbeten med kunder.

Lantmännen Unibake

Lantmännen Unibake är ett av Europas största bageriföretag med 35 bagerier i 15 länder. Lantmännen Unibake erbjuder frysta och färska bageriprodukter till dagligvaruhandeln och restaurangmarknaden i mer än 60 länder, och har en lång historia av framgångsrika koncept och produkter av hög kvalitet.

Lantmännen Unibake visar tillväxt framförallt i Ryssland, Polen och Beneluxländerna samt med färskebrödsverksamheterna Vaasan och Schulstad. Fokus ligger på viktiga och lönsamma områden med betydande tillväxtpotential och effektiv produktion och distribution. Samtliga produktkategorier bidrar till den totala tillväxten där ljust bröd, rågbröd och bröd till snabbmatsindustrin står för de största andelarna. Foodservice och dagligvaruhandeln driver ökningen. Högre smörpriser påverkade lönsamheten för croissanter negativt.



Lantmännen Unibakes innovationsprogram gör det möjligt att skapa både tillväxt och värde.



Förberedelser inför framtiden

Lantmännen Unibakes nya bageri i Nowa Sól, Polen, startade sin första produktionslinje i slutet av året. Investeringen är en av Lantmännen Unibakes största på många år och bageriet kommer att leverera på marknader som Polen, Östeuropa och Tyskland samt stärka Lantmännen Unibakes position i Östersjöområdet. Initialt kommer produktionen av bröd till snabbmatsindustrin från Nowa Sól att hjälpa Lantmännen Unibake att behålla och stärka sin ledande position på nyckelmarknader och hos viktiga kunder.

Vaasans färskebrödsverksamhet har genomgått en omstrukturering och stängt bagerierna i Tammerfors, Kuopio och Seinäjoki samtidigt som betydande investeringar har gjorts i helt nya produktionslinjer i Finland och Estland.

Under året formulerade Lantmännen Unibake sitt uppdrag till *“Towards billions of smiling tummies”* och uppdaterade den kommersiella strategin med tydliga tillväxtdrivande faktorer samt utvärdering och utveckling av den geografiska marknaden.

Lantmännen Unibake, nyckeltal	2017	2016
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	10 726	10 313
Medelantal anställda	5 316	5 433
varav kvinnor/män, %	40/60	41/59

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning.

Lantmännen Unibakes varumärken





”

I Finland har Lantmännen Unibake under flera år arbetat med att ta fram ett bröd som innehåller mycket råg men som ändå är mjukt.

En av de mest framgångsrika lanseringarna var rågbrödet Vaasan Ruispalat Thins.

Innovation som driver marknadsvärde

Lantmännen Unibakes innovationsprogram drivs av marknadstrender och insikter, vilket gör det möjligt att skapa både tillväxt och värde inom de viktigaste bagerikategorierna. Här arbetar Lantmännen Unibake tillsammans med nyckelkunder för att hjälpa dem att utveckla sina affärer och på så sätt gemensamt driva bagerimarknaden framåt.

En viktig megatrend är hälsa som ger större efterfrågan på grönsaker. En av fyra nordiska konsumenter räknar med att äta mer grönsaker och frukt under de kommande fem åren och livsmedelskoncept för en sundare livsstil växer snabbt. I Danmark gjorde Lantmännen Unibake en lyckad lansering av proteinberikat bröd, innehållande minst 25 procent grönsaker. I bröd och bullar ersattes en del av vetemjöllet med mjöl gjort på spenat, morötter, majrovor, bönor och kikärter och produkterna sålde över alla förväntningar.

En av de mest framgångsrika lanseringarna 2017 var rågbrödet Vaasan Ruispalat Thins, som möter konsumenternas efterfrågan på ett tunnare bröd. Efter framgångarna med Vaasan Ruispalat Thins lanserades även ett brödalternativ bakat på havre.

Ett nytt fiberrikt rostbröd med frön och hög proteinhalt möter konsumenternas efterfrågan på bröd som ger längre mättnadskänsla, och följer den internationella trenden med ökad konsumtion av protein och frön. Lanseringarna av ett nytt bröd bakat på havre samt chiabröd har också varit framgångsrika.

Inom konditorikategorin svarar Unibake på hälsotrenden och har under Business-to-Business-varumärket Schulstad Bakery Solution skapat konceptet *Good Mornings made better* med ett sortiment av croissanter gjorda på flera sädeslag (multigrain), havre och honung samt råg och surdeg.

I samarbete med den svenska hamburgerkedjan Max har Lantmännen Unibake utvecklat en rostbrödsvariant av det storsäljande hamburgerbrödet Frisco. Tillsammans med Circle K har Lantmännen Unibake arbetat med flera nya koncept, bland annat utvecklingen av ett nytt smörgåssortiment som lanserades i Circle K:s butiker i ett antal länder.

Lantmännen Unibakes bagerier i Milton Keynes och Bedford, Storbritannien, har fortsatt arbetet med att anpassa salthalten i linje med marknadens krav och med fokus på hälsa. I Storbritannien arbetar Lantmännen Unibake också med att ta fram nya recept med lägre sockerhalt.

Lantmännen Unibake arbetar aktivt med så kallad ”*clean labelling*”, det vill säga att minska antalet tillsatser i hela produktsortimentet.

Inför 2018

Den uppdaterade affärsstrategin tydliggör förväntningarna på att Lantmännen Unibake ska vara ledande inom alla sina kategorier och i alla kanaler på huvudmarknaderna, och att fokus ligger på lönsam tillväxt på de övriga marknaderna.

”

Lantmännen Unibake fortsätter att arbeta aktivt för ökad fräschhet och förlängd hållbarhet för färskt bröd, vilket ger både kvalitetsfördelar och reducerar brödspill.



Lantmännen Fastigheter

Lantmännen Fastigheter förvaltar kommersiella lokaler som kontor, butiker, verkstäder och lager. Lantmännen Fastigheters uppgift är att förse Lantmännen med ändamålsenliga lokaler samt optimera externa intäkter. I Lantmännen Fastigheter ingår även Lantmännen Agrovärme.

Lokalerna hyrs ut både externt och internt med strategin att öka andelen externa hyresintäkter. Lantmännen Fastigheter arbetar med att koncentrera fastighetsbeståndet till ett antal strategiska orter i Sverige.



Vi förvaltar koncernens fastigheter och är ett av Sveriges större fastighetsbolag

Lantmännen Fastigheter förvaltar cirka 150 objekt med en total yta på cirka 1 200 000 m² på 80 orter. En tiondel av ytan ägs av Lantmännens pensionsstiftelse Grodden. Fastighetsbeståndet koncentreras huvudsakligen till strategiska orter i Sverige. Fastigheter som inte passar i bolagets förvaltningsstrategi eller som har begränsade utvecklingsmöjligheter avyttras.



Lantmännen Fastigheter skapar långsiktigt hållbara energilösningar och bidrar till en starkt miljöprofil.

Under 2017 genomfördes ett flertal fastighetsaffärer, bland annat ett förvärv av två fastigheter i Vantaa och Kotka i Finland. Fastigheterna är produktionsanläggningar som hyrs ut till Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake.

Lantmännen Fastigheter arbetar kontinuerligt med utveckling av fastighetsbeståndet. Under 2017 byggdes en ny anläggning till Swecon i Södertälje och ett ”Lantmännens hus” i Kalmar som samlar Lantmännens verksamheter i regionen.

Lantmännen Fastigheter fortsätter dessutom sin satsning på utveckling och förvaltning av samhällsfastigheter. Tillsammans med bolaget Hemsö bildades under året bolaget Lantthem Samhällsfastigheter. Det nya samägda bolaget ska utveckla mark som förvärvas från Lantmännen Fastigheter till färdiga samhällsfastigheter. På så sätt kan Lantmännen Fastigheter skapa värde av mark som inte verksamheten har behov av.

Marknadsutveckling

Fastighetsmarknaden var fortsatt stark under 2017. Transaktionsvolymen av fastigheter i Sverige är hög och det utländska intresset för svenska fastigheter är stort. Mot slutet av 2017 avstannade priserna, framförallt för byggbar mark för bostäder.

Lantmännen Agrovärme

Lantmännen Agrovärme levererar fjärrvärme och färdig värme (lokalt producerat och levererat hetvatten) på ett tiotal mindre orter i mellersta och södra Sverige. Lantmännen Agrovärmes fjärrvärme har nästan 100 procent tillgänglighet till kunderna vilket är långt över genomsnittet och skapar trygghet. Värmeverksamheten uppnådde bättre resultat under 2017 än föregående år tack vare fortsatt kostnadsmedvetenhet och väl genomförda bränsleinköp. Under året har fjärrvärmeföretaget Byavärme förvärvats och tre mindre fjärrvärmenät har etablerats i Skåne.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Viktiga hållbarhetsfrågor är energieffektiva fastigheter och hållbar värmeproduktion med låg klimatpåverkan, att framtidssäkra fastigheter för klimatförändringar samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.

Inför 2018

Lantmännen Fastigheter ska utveckla och arbeta vidare med fastighetsbolaget Lantthem Samhällsfastigheter. Lantmännen Agrovärme fokuserar på förvärv och verksamhetsutveckling.

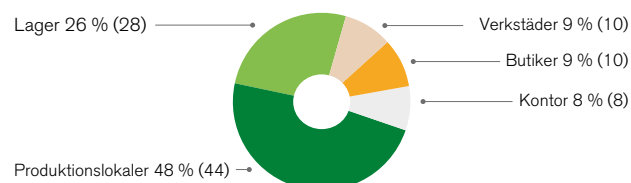
Lantmännen Fastigheter	2017	2016
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	511	455
Rörelseresultat, MSEK	302	281
Avkastning på operativt kapital, %	14,3	16,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	440	383
Medelantal anställda	45	39
varav kvinnor/män, %	40/60	32/68
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	29/71	14/86
Sjukfrånvaro, %	0,5	0,9
Koldioxidutsläpp, tusen ton ²⁾	3,9	3,7

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

²⁾ Nyckeltal baseras på nytt klimatmål med ny beräkningsmetod. Läs mer i Nyckelfakta Hållbarhet.

Exkl. försäljning av fastigheter	2017	2016
Rörelseresultat, MSEK	204	188
Avkastning på operativt kapital, %	9,7	10,9

Lantmännen Fastigheter, ytfördelning



Lantmännens internationella delägarskap

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.



Våra internationella samarbeten låter oss ta del av den globala marknaden

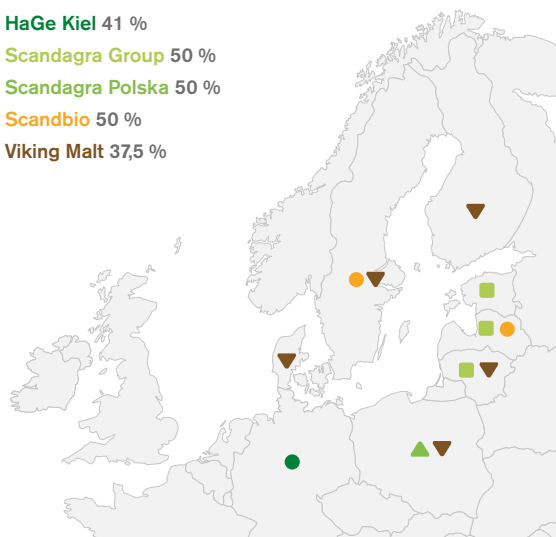


En viktig del av Lantmännens strategi 2020 är att förvalta och lönsamt utveckla strategiska portfölj-innehav. Innehaven skapar värde för Lantmännen och lantbruksföretagen i Östersjöområdet och ger stora utvecklingsmöjligheter genom skalfördelar med en ökad kraft på marknaden.

För att stärka och utvidga existerande samarbete på det internationella lantbruksområdet har Lantmännen och det danska lantbruksföretaget DLG (Dansk Landbrugs Grovareselskab) tillsammans etablerat bolaget Lantmännen DLG International (LDI). Syftet med bolaget är 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.

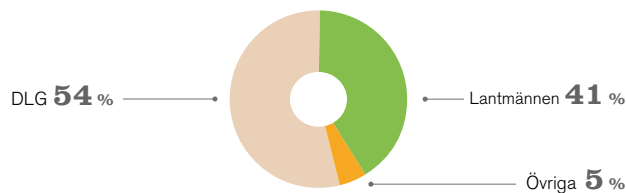
Internationella delägarskap, ägarandelar

- HaGe Kiel 41 %
- Scandagra Group 50 %
- ▲ Scandagra Polska 50 %
- Scandbio 50 %
- ▼ Viking Malt 37,5 %





Ägarandel HaGe Kiel



HaGe Kiel Ingår i division Lantbruk

Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel) omsätter årligen cirka 21 miljarder SEK och har cirka 1 600 anställda. Lantmännen äger 41 procent av HaGe Kiel och DLG äger 54 procent. Verksamheten innefattar handel med spannmål samt försäljning av insatsvaror till jordbruket.

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. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Lantbruk.

Ägarandel Scandagra Group och Scandagra Polska



Scandagra Group Ingår i division Lantbruk

Scandagra Group AB bedriver verksamhet i Baltikum. Koncernen omsätter årligen knappt 3 miljarder SEK och har cirka 300 anställda. Bolaget ägs till lika delar av Lantmännen och DLG. Verksamheten består av tre säljbolag; Scandagra Eesti, Scandagra Latvia och Scandagra Lietuva. 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. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Lantbruk.

Scandagra Polska Ingår i division Lantbruk

Scandagra Polska bedriver handel med spannmål och insatsvaror på den polska lantbruksmarknaden och omsätter årligen drygt 1 miljard SEK samt har cirka 170 anställda. Bolaget ägs till lika delar av Lantmännen och DLG. Scandagra Polska är en av många handelsaktörer på den stora och fragmenterade polska marknaden. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Lantbruk.



Ägarandel Scandbio

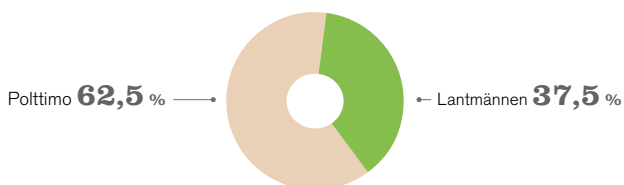


Scandbio Ingår i division Energi

Scandbio producerar och säljer fasta förädlade träbränslen. Scandbio är Sveriges största träbränsleföretag och säljer 100 procent förnybar energi i form av värmepellets, stallpellets, briketter, loggs och träpulver till industrier, kommunala och statliga verksamheter, lokala entreprenörer samt enskilda villaägare. Produkterna tillverkas genom restprodukter från sågverksindustrin. Bolaget producerar och säljer årligen cirka 650 000 ton biobränslen med en omsättning på cirka 1 miljard SEK och har 160 anställda.

Scandbio har en stark ställning på den svenska marknaden och i Östersjöregionen. Lantmännen och Neova äger 50 procent vardera av bolaget. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Energi.

Ägarandel Viking Malt



Viking Malt Ingår i division Livsmedel

Viking Malt är en av Europas främsta maltleverantörer. Viking Malt förädlar spannmål och levererar cirka 600 000 ton malt på årsbasis till bryggerier och destillerier i Nordeuropa och till ett antal kunder i övriga världen. Viking Malt producerar malt i Finland, Sverige, Danmark, Polen och Litauen.

Bolaget omsätter på årsbasis drygt 2 miljarder SEK och har cirka 240 anställda. Lantmännen äger 37,5 procent av bolaget, resterande del ägs av det finska bolaget Polttimo. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Livsmedel.



Tommy Brunsärn, Tomas Welander, Ove Gustafsson, Gunilla Aschan, Johan Mattsson, Henrik Wahlberg

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 7 maj 2018.

Innehav av förlagsandelar och emissionsinsatser redovisas i SEK per den 31 december 2017.

Per Lindahl *Ordförande*

Kristianstad
Född: 1964
Ledamot sedan 2011
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling med potatis och spannmål, slakt-kycklinguppfödning, äggproduktion, mekanisk verkstad.
Styrelseuppdrag: Ledamot i Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA).
Emissionsinsatser: 1 324 090 SEK*

Hans Wallemyr *Vice ordförande*

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: 390 091 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 och Ledamot i Kungliga Skogs- och lantbruksakademien (KSLA).
Emissionsinsatser: 28 445 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, OptiGroup AB, Scandi Standard AB (publ) och GUMACO AB.

Ove Gustafsson

Född: 1957
Ledamot sedan 2017
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Nötkött, spannmål
Övriga uppdrag: Ordförande Bondegårde Vindpark AB
Emissionsinsatser: 681 360 SEK

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 McKesson Europe AG (Tyskland), Swedish Match AB.
Förlagsandelar: 100 000 SEK



Per Lindahl, Ulf Gundemark, Pauline Lindwall, Hans Wallemyr, Thomas Magnusson, Pär-Johan Lööf

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
Emissionsinsatser: 44 335 SEK

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 Sydöstra Sverige och Viking Malt.
Emissionsinsatser: 436 281 SEK

Henrik Wahlberg

Soukolofjärvi, Övertorneå kommun
Född: 1967
Ledamot sedan 2017
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Flygtekniker, lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Mjök, nötkött
Övriga uppdrag: Styrelseledamot i Sparbanken Nord, Övertorneå Energi AB, Övertorneå Energi Försäljnings AB
Emissionsinsatser: 177 291 SEK*

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

Arbetsgagarrepresentanter

Tommy Brunsärn

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

Pär-Johan Lööf

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

Tomas Welander

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

Styrelsens sekreterare

Tove Cederborg

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

Revisorer

Förtroendevalda

Maude Fyrenius

Lärbo
Född: 1973
Revisor i Lantmännen sedan 2014
Utbildning: Agrotekniker
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling, lamm och nötköttsproduktion, naturvård
Emissionsinsatser: 27 764 SEK*

Gustav Jansson

Enköping
Född: 1967
Revisor i Lantmännen sedan 2012
Utbildning: Agronom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, redovisningskonsult
Produktion: Växtodling, skog
Emissionsinsatser: 674 030 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: 1 089 387 SEK

Auktoriserad revisor

Anders Kriström

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



Per Arvidsson, Magnus Kagevik, Elisabeth Ringdahl, Håkan Pettersson, Per Olof Nyman

Koncernledning

Innehav av förlagsandelar och emissionsinsatser redovisas i SEK per den 31 december 2017.

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef
 Chef division Livsmedel
 Född: 1956
 Anställd: 2008
 Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Linköping
 Styrelseuppdrag: Ledamot i Hauptgenossenschaft Nord AG, styrelsemedlem i HK Scan och i Svensk Kooperation Ekonomisk Förening
 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
 Styrelseuppdrag: Ledamot i Foodhills AB*

Håkan Pettersson

Chef division Maskin
 Född: 1956
 Anställd: 2002
 Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Linköping
 Förlagsandelar: 50 000 SEK
 (från januari 2018 chef för affärsområde Swecon)

Magnus Kagevik

Chef division Energi (från mars 2018)
 Född: 1967
 Anställd: 2018
 Utbildning: Civilingenjör Maskinteknik Linköpings Tekniska Högskola



Elisabeth Wallin Mononen, Carl-Peter Thorwid, Werner Devinck, Tove Cederborg, Ulf Zenk

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

Werner Devinck

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

Ulf Zenk

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

Carl-Peter Thorwid

Chef Lantmännen Cerealia
 Född: 1964
 Anställd: 2016
 Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Linköping
 Styrelseuppdrag: Suppleant HKScan

Tove Cederborg

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

Lantmännens Riskhantering

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. En risk kan vara felaktig hantering, händelser eller beslut utanför Lantmännens kontroll. Att identifiera och hantera risker är en integrerad del av såväl den strategiska planeringen som kontroll och styrning av verksamheten. Kontinuerlig omvärldsbevakning samt intern och extern dialog med intressenter är av stor betydelse för att identifiera risker.

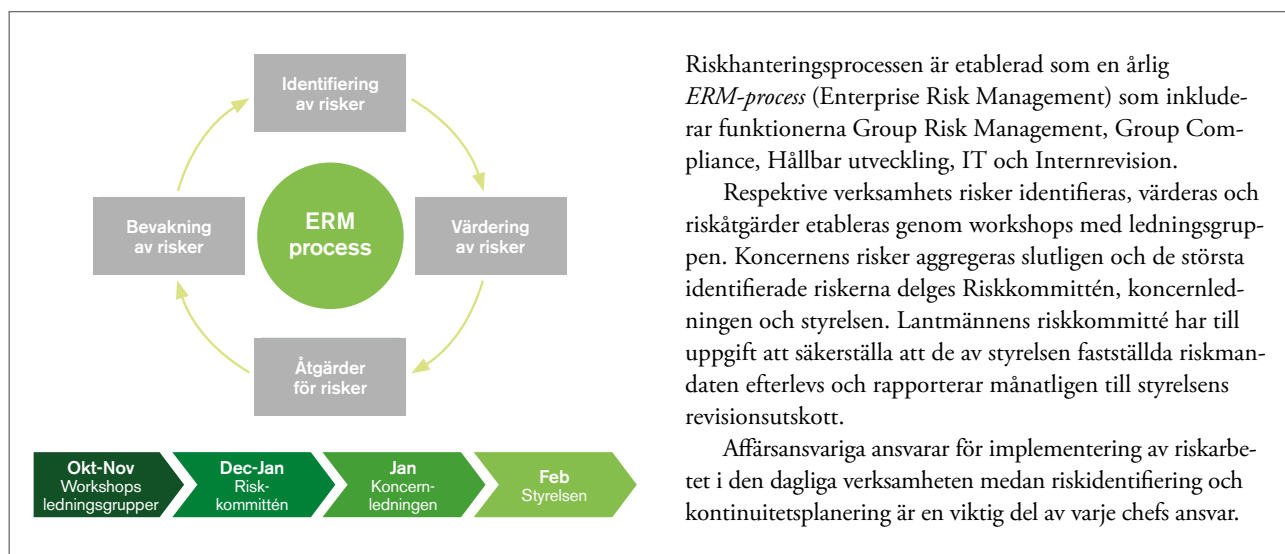
De *strategiska riskerna* är kopplade till affärsutveckling, långsiktig planering samt Lantmännens varumärke. De viktigaste strategiska riskerna handlar om anpassning av verksamheten, ändamålsenlig affärsutveckling samt att leva upp till Lantmännens varumärkeslöfte utifrån omvärldsrisker,

Operativa risker är en del av divisionernas dagliga verksamhet, till exempel handhavandefel gällande kvalitet och säkerhet, risker kring efterlevnad av lagar och förordningar samt kring finansiell rapportering och intern kontroll. Flera operativa risker kan påverkas och är ofta reglerade med policyer, riktlinjer och instruktioner för att ge en enhetlig och effektiv säkerhet i koncernen.

Lantmännen är exponerat för *finansiella risker* som kan medföra fluktuationer i resultat, kassaflöde och balansräkningens poster. Riskhanteringen beskrivs i Lantmännens finanspolicy som är Lantmännens övergripande styrdokument för finansiella risker beslutad av styrelsen. Avrapportering kring den finansiella statusen och följsamhet mot finanspolicyn rapporteras regelbundet till koncernledning och styrelse via en riskkommitté ledd av koncernens CFO.



Riskhanteringsprocessen



Koncernens Tioårsöversikt

Resultaträkningar i sammandrag	IFRS									Redovisnings- rådet	
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008
MSEK											
Nettoomsättning	39 686	37 244	35 660	32 666	33 802	36 526	37 896	35 988	34 978	34 950	42 592
Resultat före avskrivningar	2 919	2 771	2 573	2 556	2 193	1 698	2 570	2 624	1 884	1 855	3 046
Av- och nedskrivningar	-1 242	-1 165	-1 222	-1 103	-2 104	-1 185	-1 366	-1 565	-1 407	-1 550	-1 910
Rörelseresultat	1 677	1 606	1 351	1 453	89	513	1 204	1 059	477	305	1 136
Finansiella intäkter och kostnader	-156	-149	-105	-111	-4	-182	-337	-237	-373	-370	-434
Resultat efter finansiella poster	1 521	1 457	1 246	1 342	85	331	867	822	104	-65	702
Återbäring och efterlikvid ¹⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-1	-122
Skatt, minoritet ²⁾	-216	-183	-156	-117	15	-91	-147	-97	78	-7	-22
Årets resultat	1 305	1 274	1 090	1 225	100	240	720	725	182	-73	558

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									Redovisnings- rådet	
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008
MSEK											
Materiella anläggningstillgångar	10 030	9 098	7 699	7 178	7 337	8 928	9 258	9 758	10 798	10 667	10 974
Goodwill	5 238	4 611	4 424	2 915	2 594	2 554	2 640	2 779	3 030	3 078	3 386
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3 327	2 980	2 782	752	814	875	767	713	748	391	459
Övriga anläggningstillgångar	3 204	2 825	2 780	2 762	2 542	2 151	2 069	2 094	3 581	3 313	3 140
Summa anläggningstillgångar	21 799	19 514	17 685	13 607	13 287	14 508	14 734	15 344	18 157	17 449	17 959
Varulager	5 948	5 270	5 545	5 379	5 249	5 946	5 506	5 224	5 646	5 646	7 059
Övriga omsättningstillgångar	5 866	5 933	5 599	5 087	5 170	5 561	5 642	5 572	5 436	5 411	7 266
Likvida medel	927	1 773	1 252	3 058	2 295	352	739	869	391	385	269
Summa omsättningstillgångar	12 741	12 976	12 396	13 524	12 714	11 859	11 887	11 665	11 473	11 442	14 594
Summa tillgångar	34 540	32 490	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	14 859	13 795	12 660	11 859	11 016	10 899	10 906	10 390	10 140	10 148	10 528
Eget kapital, minoritetens andel	89	88	21	17	28	33	36	32	85	69	56
Summa eget kapital	14 948	13 883	12 681	11 876	11 044	10 932	10 942	10 422	10 225	-	-
Avsättningar ¹⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 206	2 371
Långfristiga skulder	5 983	6 219	6 135	3 598	4 939	5 919	5 360	7 320	9 523	6 951	8 220
Kortfristiga skulder	13 609	12 388	11 265	11 657	10 018	9 516	10 319	9 267	9 882	9 517	11 378
Summa eget kapital och skulder	34 540	32 490	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553
Nettolåneskuld	7 274	6 289	6 476	3 674	4 963	7 506	7 186	7 501	9 739	9 289	11 654
Återbäring och efterlikvid ²⁾³⁾	244	231	188	135	129	120	110	95	1	-	-
Insatsutdelning, insatsemission ⁴⁾	322	277	243	328	171	168	230	245	163	163	167

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

²⁾ Under IFRS redovisas återbäring och efterlikvid som utdelning i koncernen.

³⁾ Redovisat belopp kan inkludera justering jämfört mot tidigare års förslag.

⁴⁾ Enligt styrelsens förslag 2016.

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för år 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										Redovisnings- rådet	
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	
Rörelsemarginal, %	4,2	4,3	3,8	4,4	0,3	1,4	3,2	2,9	1,4	0,9	2,6	
Kapitalomsättningshastighet, ggr	1,8	1,8	1,8	2,1	2,0	2,0	2,1	1,9	1,6	1,7	2,1	
Avkastning på eget kapital, %	9,0	9,6	8,9	10,6	0,9	2,2	6,7	7,0	1,8	-0,7	6,8	
Avkastning på operativt kapital, %	7,8	8,0	7,5	9,1	0,5	2,8	6,5	5,7	2,2	1,4	5,6	
Soliditet, %	43,3	42,7	42,2	43,8	42,5	41,5	41,1	38,6	34,5	35,4	32,5	
Nett debt/EBITDA enligt bankdefinition	2,70	2,53	2,85	2,02	2,62	4,31						
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,5	0,5	0,5	0,3	0,4	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	1,1	
Medelantal anställda	9 850	9 880	8 911	8 311	9 133	10 249	10 296	10 350	10 552	10 552	12 671	

Exklusive jämförelsestörande poster	IFRS										Redovisnings- rådet	
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	
Rörelseresultat, MSEK	1 708	1 697	1 351	851	805	747	1 063	1 223	588	588	1 032	
Rörelsemarginal, %	4,3	4,6	3,8	2,6	2,4	2,0	2,8	3,4	1,7	1,7	2,4	
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 552	1 548	1 246	740	683	565	841	946	215	215	622	
Årets resultat, MSEK	1 353	1 457	1 066	595	494	457	634	804	232			
Avkastning på eget kapital, %	9,4	11,0	8,7	5,1	4,4	4,2	5,9	7,8	2,2			
Avkastning på operativt kapital, %	7,9	8,4	7,5	5,3	4,7	4,1	5,7	6,5	2,8			

Kassaflödesanalyser i sammandrag	IFRS										Redovisnings- rådet	
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	
MSEK												
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	2 453	2 571	2 159	1 362	1 570	1 358	1 655	2 131	1 138	1 138	1 153	
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 398	3 136	2 167	1 767	2 294	983	1 015	2 157	3 555	3 555	423	
Kassaflöde från investering och försäljning i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto	-2 274	-1 884	-811	-697	-862	-1 163	-160	-684	-1 328	-1 328	-2 284	
Operativt kassaflöde	124	1 252	1 356	1 070	1 432	-180	855	1 473	2 227	2 227	-1 861	
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter, netto ¹⁾	-852	-357	-4 154	1 065	1 196	0	0	-105	9	9	-1 060	
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	-703	826	-2 674	2 077	2 450	-222	876	2 692	2 272	2 272	-2 776	
Årets kassaflöde	-852	489	-1 775	778	1 943	-379	-128	512	131	131	-233	
Likvida medel vid årets slut	927	1 773	1 252	3 058	2 295	352	739	869	391	391	269	

¹⁾ 2017 bland annat förvärv av Anderson Bakery, K-maatalous, Orient Products och Marline samt försäljning av LMB Danmark och 50 procent i Akershus Traktor.

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 växtförädling 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 Dzirnavnies.

2010 bland annat förvärv av 37 procent i Bakehouse samt försäljning av SweChick, Ecobrånslé och Conagri.

2009 bland annat förvärv av 38 procent i Bakehouse samt försäljning av Färskbröd Sverige.

2008 bland annat förvärv av Euro-Bake, Eurobuns och Baco samt försäljning av Weibull Trädgård och Granngården.

Koncernens Resultaträkningen

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

Omsättningen

Enkelt uttryckt hittar du här företagets totala försäljning.

Kostnader

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

Rörelseresultatet

Detta visar om försäljningen går med vinst.

Finansiella poster

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

Resultatet

Detta kallas också för nettoresultat och visar resultatet efter skatt.

Rapporten över totalresultatet utgår från årets resultat i resultaträkningen. 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.

Koncernens resultaträkning

MSEK	2017	2016
Nettoomsättning	39 686	37 244
Övriga rörelseintäkter	440	800
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete	-535	-300
Råvaror och förnödenheter	-12 186	-11 104
Handelsvaror	-12 471	-11 874
Personalkostnader	-5 747	-5 578
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 242	-1 165
Övriga rörelsekostnader	-6 422	-6 515
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	154	98
Rörelseresultat	1 677	1 606
Finansiella intäkter	151	165
Finansiella kostnader	-307	-314
Resultat efter finansiella poster	1 521	1 457
Skatter	-216	-183
Årets resultat	1 305	1 274
Årets resultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 301	1 273
Innehav utan bestämmande inflytande	4	1

Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	2017	2016
Årets resultat	1 305	1 274
Övrigt totalresultat		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner, netto (före skatt)	-1	-162
Skatt på aktuariella vinster och förluster	0	36
Summa	-1	-126
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Finansiella tillgångar som kan säljas, netto (före skatt)	-17	81
Kassaflödessäkringar, netto (före skatt)	-6	22
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	118	193
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto (före skatt)	-30	-68
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras	10	2
Summa	75	230
<i>Andel i övrigt totalresultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden</i>		
Poster som kommer att omklassificeras till resultatet	43	51
Summa	43	51
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	117	155
Summa totalresultat	1 422	1 429
Summa totalresultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 418	1 428
Innehav utan bestämmande inflytande	4	1

Koncernens Balansräkningen

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

Anläggningstillgångar

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

Omsättningstillgångar

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

Eget kapital

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

Skulder

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

Koncernens balansräkning

MSEK	2017 31 dec	2016 31 dec
TILLGÅNGAR		
Anläggningstillgångar		
Materiella anläggningstillgångar	9 387	8 240
Förvaltningsfastigheter	643	858
Goodwill	5 238	4 611
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3 327	2 980
Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden	2 182	1 896
Finansiella anläggningstillgångar	825	770
Uppskjutna skattefordringar	170	136
Övriga anläggningstillgångar	27	23
Summa anläggningstillgångar	21 799	19 514
Omsättningstillgångar		
Varulager	5 948	5 270
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	5 823	5 727
Kortfristiga räntebärande tillgångar	18	176
Aktuella skattefordringar	25	30
Likvida medel	927	1 773
Summa omsättningstillgångar	12 741	12 976
SUMMA TILLGÅNGAR	34 540	32 490
MSEK		
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital		
Medlemsinsatser	2 464	2 299
Övrigt tillskjutet kapital	3 010	2 895
Reserver	230	112
Balanserade vinstmedel	9 155	8 489
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	14 859	13 795
Innehav utan bestämmande inflytande	89	88
Summa eget kapital	14 948	13 883
Långfristiga skulder		
Långfristiga räntebärande skulder	4 523	4 991
Avsättningar för pensionsförpliktelser	554	519
Uppskjutna skatteskulder	638	437
Övriga långfristiga avsättningar	240	247
Övriga långfristiga skulder	28	25
Summa långfristiga skulder	5 983	6 219
Kortfristiga skulder		
Kortfristiga räntebärande skulder	3 841	3 373
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	8 966	8 199
Aktuella skatteskulder	98	89
Kortfristiga avsättningar	704	727
Summa kortfristiga skulder	13 609	12 388
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	34 540	32 490

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	2017	2016
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Rörelseresultat	1 677	1 606
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	1 107	1 302
	2 784	2 908
Betalda finansiella poster, netto	-210	-205
Betald skatt	-121	-132
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	2 453	2 571
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Förändring av varulager	-687	416
Förändring av rörelsefordringar	545	-195
Förändring av rörelseskulder	87	344
	-55	565
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 398	3 136
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter	-1 076	-404
Avyttringar av verksamheter	224	47
Investering i materiella anläggningstillgångar	-2 471	-2 228
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-122	-105
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	319	449
Förändring av finansiella placeringar	25	-69
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-3 101	-2 310
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	-703	826
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Förändring av räntebärande skulder och pensionsavsättningar	200	-57
Inbetalt insatskapital	171	153
Återbetalt insatskapital	-75	-50
Utbetald utdelning	-445	-383
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-149	-337
Årets kassaflöde	-852	489
Likvida medel vid årets början	1 773	1 252
Kursdifferens i likvida medel	6	32
Likvida medel vid årets slut	927	1 773

MSEK	2017	2016
¹⁾ Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	1 242	1 165
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	-117	-63
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-108	-23
Övriga ej likvidpåverkande poster	90	223
Summa	1 107	1 302

Koncernens Eget kapital

Förändringar i koncernens eget kapital

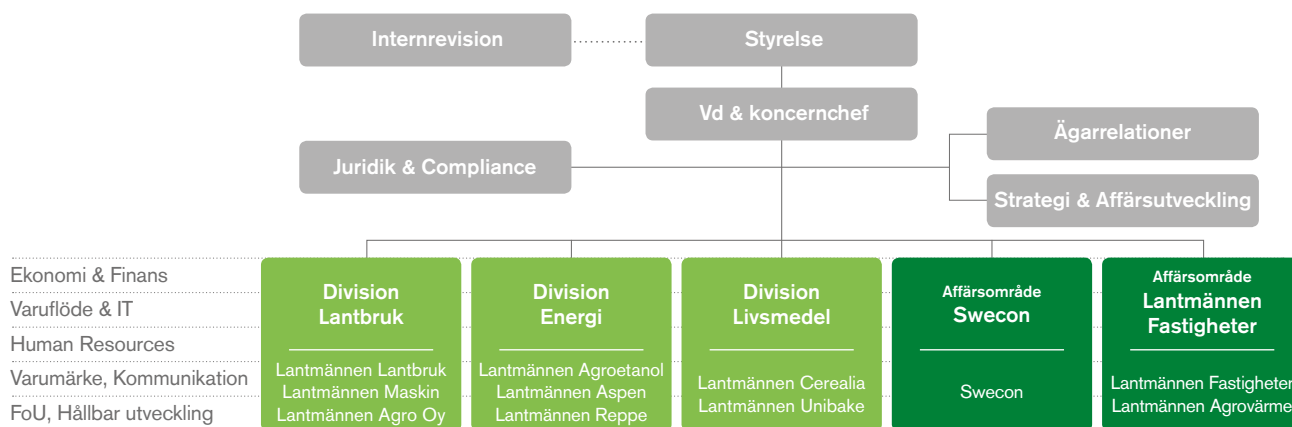
MSEK	Medlems- insatser	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel	Summa Lantmännens ägare	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
Förändring på grund av ändrade redovisningsprinciper i intressebolag	-	-	-	66	66	-	66
Ingående balans den 1 januari 2016	2 146	2 775	-169	7 974	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
Ingående balans den 1 januari 2017	2 299	2 895	112	8 489	13 795	88	13 883
Årets resultat	-	-	-	1 301	1 301	4	1 305
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-	-	118	-1	117	-	117
Summa totalresultat	-	-	118	1 300	1 418	4	1 422
Värdeöverföringar till ägare	69	115	-	-634	-450	-7	-457
Av medlemmar inbetalt insatskapital	171	-	-	-	171	-	171
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-75	-	-	-	-75	-	-75
Annan förändring	-	-	-	-	-	4	4
Utgående balans den 31 december 2017	2 464	3 010	230	9 155	14 859	89	14 948

Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK	2017	2016
Insatskapital, inbetalt	1 208	1 101
Insatskapital, emitterat	1 256	1 198
Övrigt eget kapital	12 395	11 496
Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	14 859	13 795

Lantmännens Nya struktur

Från och med 2018 kommer Lantmännens rapportstruktur redovisas enligt nedan. Då består Lantmännen av division Lantbruk, division Energi och division Livsmedel samt affärsområdena Swecon och Lantmännen Fastigheter. Lantmännen Maskins verksamhet ingår i division Lantbruk och Agro Oil ingår i Lantmännen Aspen.

Lantmännens struktur från och med januari 2018



De senaste åren har flera stora projekt genomförts inom division Maskin. Bland annat har Lantmännen Maskin sålt och avvecklat sin importverksamhet i Norge och Danmark, och ett utökat samarbetsavtal har tecknats med AGCO för import av Massey Fergusons produkter till Sverige. Samarbetet mellan Lantmännen Maskin och Lantmännen Lantbruk Sverige har under de senaste åren dessutom fördjupats, till exempel med det digitala arbetsverktyget LM², där en gemensam plattform för både nuvarande och framtida affärer skapats.

För att skapa en ännu mer sammanhållen och kundnära lantbruksaffär har Lantmännen Maskin, som bibehållen enhet, flyttats till division Lantbruk. Bolaget behåller sin legala status och sitt huvudkontor i Malmö. Lantmännen Maskin och Lantmännen Lantbruk Sverige har redan tidigare varit etablerade tillsammans på många orter, med svenska lantbrukare som de viktigaste kunderna. Genom den genomförda organisatoriska förändringen har möjligheter skapats att ännu mer agera gemensamt mot kunderna. Fokus är att fortsätta utveckla samarbetet och erhålla synergier.

Dessutom har ett nytt, fristående affärsområde vid namn Swecon, bildats samtidigt som Agro Oil flyttats till Lantmännen Aspen. Agro Oil kommer som en del i Lantmännen Aspen att ta del av Lantmännen Aspens erfarenheter för att växa smörjmedelsaffären till nya marknader och kunder, både i och utanför Norden. Affärsområde Swecon har bildats för att kunna växa runt Östersjön. Affärerna i respektive land kommer att fortsätta som tidigare, men med ett utökat fokus på tillväxt. I och med omorganisationen, som gäller fullt ut från januari 2018, har division Maskin upphört som organisatorisk enhet. Efter omorganisationen presenterar Lantmännen finansiell information för divisionerna Lantbruk, Energi, Livsmedel samt för affärsområdena Swecon och Lantmännen Fastigheter.

På de två följande sidorna visas nyckeltal för 2017 i enligt den nya segmentsindelningen.

Omräknat enligt ny organisation

Segmentinformation, justerad för jämförelsestörande poster

Nettoomsättning per segment

MSEK	Jan-apr 2017	Maj-aug 2017	Jan-aug 2017	Sep-dec 2017	Helår 2017
Division Lantbruk	4 887	5 667	10 554	6 106	16 660
Division Energi	1 094	1 000	2 094	974	3 068
Division Livsmedel	4 529	4 986	9 515	4 834	14 349
Swecon	2 138	2 587	4 725	2 636	7 361
Lantmännen Fastigheter	176	159	335	176	511
Övrig verksamhet	316	155	471	166	637
Elimineringar	-942	-994	-1 936	-964	-2 900
Lantmännen totalt	12 198	13 560	25 758	13 928	39 686

Rörelseresultat per segment, justerat för jämförelsestörande poster

MSEK	Jan-apr 2017	Maj-aug 2017	Jan-aug 2017	Sep-dec 2017	Helår 2017
Division Lantbruk	64	202	266	71	337
Division Energi	144	108	252	44	296
Division Livsmedel	154	350	504	204	708
Swecon	66	138	204	168	372
Lantmännen Fastigheter ¹⁾	75	83	158	66	224
Övrig verksamhet	-94	-16	-110	-46	-156
Koncernposter	-8	-61	-69	-4	-73
Lantmännen totalt	401	804	1 205	503	1 708

¹⁾ Inkluderar realisationsresultat från försäljning av fastigheter

5 14 19 1 20

Rörelsemarginal per segment, justerad för jämförelsestörande poster

%	Jan-apr 2017	Maj-aug 2017	Jan-aug 2017	Sep-dec 2017	Helår 2017
Division Lantbruk	1,3	3,6	2,5	1,2	2,0
Division Energi	13,2	10,8	12,0	4,5	9,6
Division Livsmedel	3,4	7,0	5,3	4,2	4,9
Swecon	3,1	5,3	4,3	6,4	5,1
Lantmännen totalt	3,3	5,9	4,7	3,6	4,3

Avkastning på operativt kapital, justerad för jämförelsestörande poster

%	Jan-apr 2017	Maj-aug 2017	Jan-aug 2017	Sep-dec 2017	Helår 2017
Division Lantbruk	3,8	11,3	7,7	3,5	6,1
Division Energi	57,7	41,2	49,2	17,6	38,9
Division Livsmedel	3,5	7,7	5,6	4,3	5,1
Swecon	52,6	74,5	65,6	118,0	82,0
Lantmännen Fastigheter ¹⁾	10,0	9,8	9,9	9,2	9,7
Lantmännen totalt	5,9	11,2	8,6	6,7	7,9

¹⁾ Justerad för resultat från fastighetsförsäljningar

Omräknat enligt ny organisation

Segmentsinformation

Nettoomsättning per segment

MSEK	Jan-apr 2017	Maj-aug 2017	Jan-aug 2017	Sep-dec 2017	Helår 2017
Division Lantbruk	4 887	5 667	10 554	6 106	16 660
Division Energi	1 094	1 000	2 094	974	3 068
Division Livsmedel	4 529	4 986	9 515	4 834	14 349
Swecon	2 138	2 587	4 725	2 636	7 361
Lantmännen Fastigheter	176	159	335	176	511
Övrig verksamhet	316	155	471	166	637
Elimineringar	-942	-994	-1 936	-964	-2 900
Lantmännen totalt	12 198	13 560	25 758	13 928	39 686

Rörelseresultat per segment

MSEK	Jan-apr 2017	Maj-aug 2017	Jan-aug 2017	Sep-dec 2017	Helår 2017
Division Lantbruk	64	202	266	71	337
Division Energi	144	-32	112	44	156
Division Livsmedel	154	412	566	173	739
Swecon	66	138	204	168	372
Lantmännen Fastigheter ¹⁾	75	161	236	66	302
Övrig verksamhet	-94	-16	-110	-46	-156
Koncernposter	-8	-61	-69	-4	-73
Lantmännen totalt	401	804	1 205	472	1 677

¹⁾ Inkluderar realisationsresultat från försäljning av fastigheter

5 92 97 1 98

Rörelsemarginal per segment

%	Jan-apr 2017	Maj-aug 2017	Jan-aug 2017	Sep-dec 2017	Helår 2017
Division Lantbruk	1,3	3,6	2,5	1,2	2,0
Division Energi	13,2	-3,2	5,3	4,5	5,1
Division Livsmedel	3,4	8,3	5,9	3,6	5,2
Swecon	3,1	5,3	4,3	6,4	5,1
Lantmännen totalt	3,3	5,9	4,7	3,4	4,2

Avkastning på operativt kapital

%	Jan-apr 2017	Maj-aug 2017	Jan-aug 2017	Sep-dec 2017	Helår 2017
Division Lantbruk	3,8	11,3	7,7	3,5	6,1
Division Energi	57,7	-12,1	21,9	17,6	20,5
Division Livsmedel	3,5	9,0	6,3	3,6	5,4
Swecon	52,6	74,5	65,6	118,0	82,0
Lantmännen Fastigheter ¹⁾	10,0	9,8	9,9	9,2	9,7
Lantmännen totalt	5,9	11,2	8,6	6,3	7,8

¹⁾ Justerad för resultat från fastighetsförsäljningar

Beskrivning av **Finansiella nyckeltal**

Nyckeltal	Beskrivning	Orsak till användning
Avkastning på eget kapital	Avkastning på eget kapital beräknas som periodens årsuppräknade resultat dividerat med genomsnittligt eget kapital.	Visar ägarna avkastningen på deras investerade kapital.
Avkastning på operativt kapital	Avkastning på operativt kapital beräknas som periodens årsuppräknade rörelseresultat dividerat med genomsnittligt operativt kapital.	Mäter avkastning på det kapital som används 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, justerat för förvärvade och avyttrade bolag.	För att beräkna nyckeltalet Net debt enligt bankdefinition/ EBITDA enligt bankdefinition.
Finansnetto	Finansnetto utgörs av finansiella intäkter med avdrag för finansiella kostnader.	Visar netto av företagets finansiella verksamhet.
Genomsnittligt eget/operativt kapital	Genomsnittligt kapital beräknas på utgående balans varje månad som ingår i den redovisade perioden, det vill säga tolv perioder för helår. Samtliga genomsnittliga kapitalmätt beräknas på detta sätt.	För att beräkna korrekt avkastning på eget och operativt kapital.
Investeringar i anläggningstillgångar	Summan av periodens investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar.	Storleken av de investeringar som görs för att bibehålla befintlig kapacitet samt för att expandera och växa.
Justerat resultat	Justerat resultat är ett resultat som är justerat för jämförelsestörande poster.	Resultatet är justerat för jämförelsestörande poster.
Jämförelsestörande poster	Koncernens resultat kan 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.
Nettoskldsättningsgrad	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 lönsamheten 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.

Ordlista



Agenda 2030 ▶ Förenta Nationernas 17 hållbarhetsmål i Agenda 2030 är en, av FN-länderna i september 2015, beslutad gemensam vision med mål för att nå en hållbar utveckling, för alla.

Agrodrank ▶ Proteinrik foderråvara som produceras på Agroetanol i Norrköping.

B2B ▶ Business-to-business, försäljning mellan företag.

Biologisk mångfald ▶ och biodiversitet beskriver den variation mellan arter, inom arter och livsmiljöer, som finns på jorden.

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

CSR ▶ Corporate Social Responsibility, beskrivning av företags samhällsansvar och insatser för att integrera sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet.

Ekosystemtjänster ▶ Beskriver funktioner i kretsloppet som naturens ekosystem bidrar med till exempel luft- och vattenrening, pollinering av grödor, bakterier och maskar som gör jorden bördig.

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.

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.

Adresser



Lantmännen

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
lantmannenlantbruk.com

Lantmännen Kraftt

Besöksadress: von Troils väg 1
Postadress: 205 03 Malmö
Tel: 010-556 55 70
kraftt.nu

Lantmännen Agro Oy

Vanha porvoontie 245,
01380 Vantaa
Tel: +358 207-708 800
lantmannenagro.fi

Division Maskin

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

Lantmännen Maskin

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

Agro Oil

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

Swecon

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

Division Energi

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

Lantmännen Agroetanol

Hanolmsvägen 69
Box 932
601 19 Norrköping
010-556 01 50
lantmannenagroetanol.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
lantmannenreppe.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
Sverige tel: 010-556 50 00
lantmannen-unibake.com

Lantmännen Fastigheter

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



KLIMATKOMPENSERAT PAPPER
www.antalis.se



Form & produktion: Wildeco

Foto: Johan Olsson, Vibeke Aronsson, Lantmännens bildbank, Adobe Stock photos
Tryck: Tryckt hos TMG Sthlm. TMG Sthlm är ISO 9001- och 14001-certifierat.

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



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.