



2021

Lantmännens Årsrapport

# Innehåll

<b>Koncernen</b>	<b>2</b>	<b>Våra verksamheter</b>	<b>33</b>
Koncernens nyckeltal 2021	2	Division Lantbruk	33
Lantbrukets affärspartner	4	Division Energi	39
Allt det bästa från jorden	5	Division Livsmedel	43
Ordförande har ordet	6	Affärsområde Swecon	51
Vd har ordet	8	Affärsområde Fastigheter	55
Viktiga händelser 2021	10	Internationella delägarskap	57
Medlemskap med inflytande	15	<b>Föreningsstyrning</b>	<b>59</b>
Förslag till utdelning 2021	17	Föreningsstyrningsrapport	60
Marknad och omvärld	18	Koncernstyrelse och koncernledning	70
Strategi – Jord till bord 2030	20	<b>Finansiell översikt och fakta</b>	<b>74</b>
Strategiska koncernmål	22	Utveckling per affär	75
Hållbar affärsutveckling	23	Beskrivning av finansiella nyckeltal	77
På väg mot klimatneutralitet	25	Koncernens tioårsöversikt	78
Utveckling av Framtidens Jordbruk	26	Koncernens resultaträkning	80
Nya klimatmål mot 2030	27	Koncernens balansräkning	81
Forskning utvecklar affärer	28	Koncernens kassaflödesanalys	82
Samverkan för ökad tillväxt	29	Koncernens eget kapital	83
Medarbetare som gör skillnad	30	Koncernens riskhanteringsprocess	83
		Ordlista	84
		Adresser	85



## Finansiell rapportering

Delårsrapport Tertial 1	1 juni 2022
Delårsrapport Tertial 2	5 oktober 2022

Lantmännens finansiella rapporter kan laddas ned från [lantmannen.se/finansiellinformation](https://lantmannen.se/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. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten finns i Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning 2021 och kan laddas ned från [lantmannen.se/finansiellinformation](https://lantmannen.se/finansiellinformation) eller beställas från 010-556 00 00.

## Lyssna på oss!

Lyssna på utvalda delar av Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning på datorn eller i mobilen. [lantmannen.se/lyssna2021](https://lantmannen.se/lyssna2021)

## Lantmännens föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Clarion Hotel Sign, Norra Bantorget, Stockholm, torsdag den 5 maj 2022. Stämman sänds även digitalt.

## Omslagsfoto

Motiv ur varumärkeskampanjen Länge leve jorden. Budskapet är att Lantmännen jobbar för att hålla jorden bördig på den planet som är vårt hem i dag, och ska vara det i morgon. Fotograf: Gustav Wiking.

# Lantmännen från jord till bord med ett livskraftigt lantbruk!

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

Lantmännen är ett lantbrukskooperativ och norra Europas ledande aktör inom lantbruk, maskin, bioenergi och livsmedel. Vi ägs av 19 000 svenska lantbrukare, har 10 000 anställda, har verksamheter i ett 20-tal länder och omsätter 48 miljarder SEK på årsbasis.

Genom forskning, utveckling och verksamhet i hela värdekedjan tar vi tillsammans ansvar från jord till bord.



# Koncernens nyckeltal 2021

## Nettoomsättning **48 183** MSEK

Årets nettoomsättning för koncernen uppgick till 48 183 MSEK (45 990), en ökning med 5 procent.

## Rörelseresultat **2 302** MSEK

Rörelseresultatet uppgick till 2 302 MSEK (2 223) och justerat för jämförelsestörande poster till 2 323 MSEK (2 223).

## Resultat efter finansiella poster **2 181** MSEK

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 2 181 MSEK (2 041), och justerat för poster av jämförelsestörande karaktär till 2 202 MSEK (2 041).

## Resultat efter skatt **1 887** MSEK

Årets resultat efter skatt uppgick till 1 887 MSEK (1 797).

## Kassaflöde **1 704** MSEK

Totalt kassaflöde före finansieringsverksamheten uppgick till 1 704 MSEK (2 803).

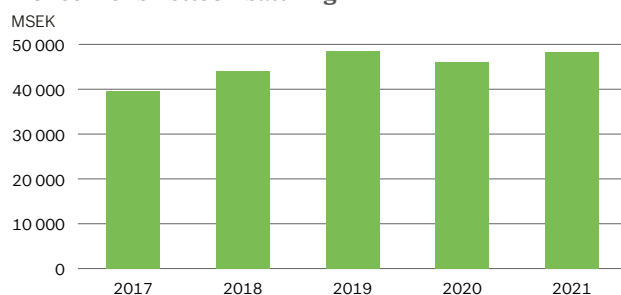
## Föreslagen utdelning **1 000** MSEK

Styrelsen föreslår att återbäring och efterlikvid lämnas med 2,5 procent (2,5) på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige och att återbäring lämnas med 1,5 procent (1,0) på inköp från Lantmännen Maskins och Swecons svenska verksamheter. Totalt föreslås återbäring och efterlikvid med 341 MSEK (305). Styrelsen föreslår att insatsutdelning lämnas med 10 procent (9) på insatsernas nominella värde, totalt 362 MSEK (291) samt insatsemission med 297 MSEK (306). Total utdelning till medlemmarna föreslås därmed uppgå till 1 000 MSEK (902).

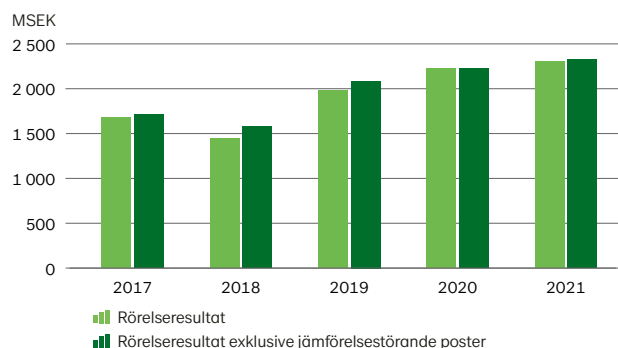
Styrelsen föreslår även utdelning på förlagsandelar med 7,25 procent (7,25), totalt 18 MSEK (17).



### Koncernens nettoomsättning



### Koncernens rörelseresultat





## Lantmännens position från jord till bord är en unik plattform för att skapa en vinnande värdekedja lokalt och på en global marknad.

Finansiella nyckeltal	2021	2020
Nettoomsättning, MSEK	48 183	45 990
Rörelseresultat, MSEK	2 302	2 223
Rörelsemarginal, %	4,8	4,8
Resultat efter finansiella poster, MSEK	2 181	2 041
Årets resultat, MSEK	1 887	1 797
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	1 704	2 803
Avkastning på eget kapital, %	10,0	10,2
Avkastning på operativt kapital, %	8,4	8,1
Balansomslutning, MSEK	43 347	39 331
Soliditet, %	46,4	45,8
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	2 362	1 795
Nettolåneskuld, MSEK	6 673	7 761
Räntetäckningsgrad, ggr	12,0	8,2
Nett debt/EBITDA enligt bankdefinition	1,3	1,6

Exkl. jämförelsestörande poster	2021	2020
Rörelseresultat, MSEK	2 323	2 223
Rörelsemarginal, %	4,8	4,8
Resultat efter finansiella poster, MSEK	2 202	2 041
Årets resultat, MSEK	1 904	1 797
Avkastning på eget kapital, %	10,1	10,2
Avkastning på operativt kapital, %	8,5	8,1

Lantmännen rapporterar alternativa nyckeltal enligt de europeiska riktlinjerna från ESMA (European Securities and Markets Authority).

Beskrivning av finansiella nyckeltal finns på [sid 77](#).

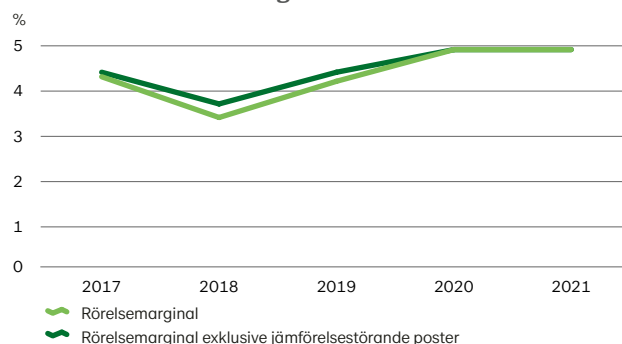
Övriga nyckeltal	2021	2020
Antal medlemmar	18 726	19 172
Medelantal anställda	10 092	10 017
varav kvinnor/män, %	35/65	34/66
Koldioxidutsläpp, tusen ton	122	122 <sup>1)</sup>
Ton CO <sub>2</sub> /MSEK omsättning, % minskning <sup>2)</sup>	14,0	-
Nöjd medarbetarindex	70	71 <sup>3)</sup>
Sjukfrånvaro, %	4,4	4,3

<sup>1)</sup> Justering efter nya emissionsfaktorer <sup>2)</sup> Nytt nyckeltal <sup>3)</sup> Avser 2019

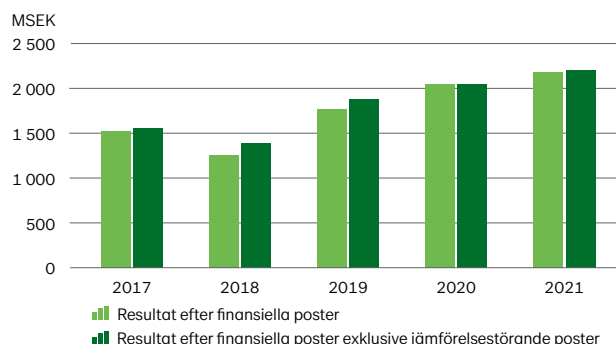
Omsättning per marknad, MSEK	2021	2020
Sverige	21 958	20 530
Finland	6 452	6 275
Tyskland	5 187	5 581
Danmark	3 250	3 136
Storbritannien	1 816	1 670
Norge	1 753	1 638
Nederländerna	1 399	889
Baltikum	1 015	1 070
Frankrike	734	858
Spanien	663	555
Belgien	610	514
Ryssland	497	587
Polen	294	370
Schweiz	195	326
Övriga Europa	1 096	846
USA	721	617
Australien	353	336
Övriga världen	190	192
<b>Summa</b>	<b>48 183</b>	<b>45 990</b>



### Koncernens rörelsemarginal



### Koncernens resultat efter finansiella poster



# Lantbrukets affärspartner

Lantmännen är ett lantbrukskooperativ och norra Europas ledande aktör inom lantbruk, lantbruksmaskiner, bioenergi och livsmedel. Lantmännens är både en affärspartner för lantbruket och en del av matkonsumentens vardag.

**Division Lantbruk** sid 33



**44%** av koncernens omsättning

**Division Energi** sid 39



**9%** av koncernens omsättning

**Division Livsmedel** sid 43



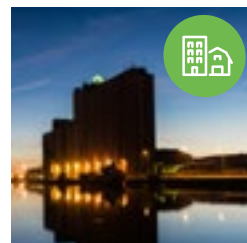
**31%** av koncernens omsättning

**Affärsområde Swecon** sid 51



**15%** av koncernens omsättning

**Affärsområde Fastigheter** sid 55



**1%** av koncernens omsättning

## Vårt uppdrag

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

## Vår mission

Vi skapar ett livskraftigt lantbruk.

## Vår vision

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

## Vår affärsidé

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



## Vår affärsmodell



### Lantbrukskooperativ

Den kooperativa företagsformen bidrar till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och optimerar avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen.

### Verksamheter från jord till bord

Med starka verksamheter i hela spannmålsvärdekedjan säkrar vi efterfrågan på, och ökar värdet av, lantbrukarnas skördar.

### Forskning, innovation och hållbar utveckling

Varje år investerar Lantmännen mer än 300 MSEK i forskning och innovation för framtidens lantbruk, livsmedel och bioenergi.

### Värde från åkermarken

Vi förädlar åkermarkens resurser ansvarsfullt för att skapa det bästa av vad jorden kan ge.

# Allt det bästa från jorden

Lantmännen driver och utvecklar affärer med utgångspunkt från åkermarken och lantbruksföretagen genom värdekedjan från jord till bord. Vårt arbete med ansvar från jord till bord bidrar till ett livskraftigt lantbruk och en hållbar livsmedelsproduktion.

## Bra mat börjar på åkern

Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord. Våra kunder och konsumenterna ska känna sig trygga i att vi har kunskap och kontroll genom värdekedjan. Lantmännen minimerar påverkan på miljön och bidrar med bra, hälsosam mat som är hållbart producerad, nu och i framtiden.

## Hållbara mervärden

Lantmännens kunskap om spannmål och närhet till odlingen ger oss unika möjligheter att bidra till en mer hållbar produktion och samtidigt skapa lönsamma mervärden för hälsa och miljö. Vårt arbete med innovation och affärsutveckling har resulterat i flera goda exempel som bidrar till en mer hållbar livsmedelsförsörjning och produktion av bioenergi.

”

**Vägen mot bra mat börjar med ett frö som sås, med förhoppning om en god skörd och goda måltider.**

## Gröna grodden – en garant för Bra mat

Vår gröna grodd på förpackningen fungerar som en garant, en kvalitetsstämpel, för att maten är framtagen på ett ansvarsfullt sätt, från odling till produktion och hela vägen ut till butik och konsument.

## Utveckling av Framtidens Jordbruk

Arbetet med Framtidens Jordbruk driver en hållbar tillväxtagenda *från jord till bord*. Våra rapporter om växtodling samt mjölk- och nötköttsproduktion ger goda möjligheter att möta hållbarhetsutmaningarna samtidigt som produktionen kan öka.

## Med sikte på världsklass

Lantmännen bidrar till att skapa förutsättningar för att tillsammans med lantbruksföretagen nå världsklass 2030. Detta är tätt sammankopplat med uppdraget att skapa lönsamhet på medlemmarnas gårdar.

Bra mat från  
Lantmännen



# Ordförande har ordet

Vi har satt målet högt. Det svenska jordbruket och Lantmännen ska vara i världsklass. Därför föreslår styrelsen den högsta utdelningen någonsin till medlemmarna – en miljard kronor. Det känns extra viktigt när kostnadsökningar och osäkerhet så tydligt påverkar lantbruket.

Vi har lagt ännu ett ovanligt år bakom oss. Coronapandemin har försvårat våra möjligheter att resa och att träffas öga mot öga för samtal och diskussioner. Det har begränsat oss, men jag kan samtidigt konstatera att verksamheten både på gårdarna och i Lantmännen trots allt kunnat bedrivas och utvecklas riktigt bra. Från lantbrukets perspektiv gick vi in i året med en stor höstsådd och höga förväntningar. Värmen och torkan bidrog till att skörden rivstartade, men sen kom regnet. Årets skörd blev inte riktigt vad vi väntade oss, och även globalt var skördarna mindre, vilket lett till ökande spannmålspriser. Men det är inte bara spannmålspriset som har stigit kraftigt, även el, drivmedel och gödsel har blivit betydligt dyrare. Dessutom innebär de höga råvarupriserna en press uppåt på foderpriserna.

I ett första skede handlar det om att klara sig genom den här perioden, men vi behöver tänka längre än så. Vi måste skapa förutsättningar för långsiktigt lönsamma och konkurrenskraftiga svenska lantbruksföretag, något som förutsätter att vi kan få ut högre priser av kunder och konsumenter. Bra mat måste få kosta, men vi måste också trygga förutsättningarna för att någon producerar den goda maten.

## Lantmännen gör skillnad

I Sverige har vi under en lång tid allt för lite fokuserat på betydelsen av jordbruket. Lantmännen har tagit en tydlig ledarroll för att bidra till utvecklingen av ett konkurrenskraftigt svenskt lantbruk och en stark livsmedelssektor. Tillsammans med andra företag och organisationer har vi skapat initiativ för att stärka det svenska jordbruket – vi kallar det Lantmännens Tillväxtpaket. Inom Tillväxtpaketet finns satsningar på växtförädling, export, datainsamling, innovation och finansiering. Ett av initiativen tar fasta på vikten av en trygg livsmedelsförsörjning i Sverige. Summerar man erfarenheterna från höstens prisökningar, torkåret 2018 och pandemin så inser man att Sverige allt för länge förbisett frågor om försörjning och beredskap. Tillsammans med olika aktörer engagerar sig Lantmännen nu i hur den svenska livsmedelskedjan kan bidra till en starkt krisberedskap.

Lantmännen hanterar varje år mycket stora volymer spannmål. Varje kilo vi kan förädla, utveckla och förfina skapar betydande mervärden både för Lantmännen och för oss lantbrukare, vilket bidrar till lönsamheten på gården och avkastningen på vårt kapital i föreningen. Våra investeringar

i spannmålsvärdekedjan, från etanol och gluten till värmebehandlad havre och stärkelse är bara början på de möjligheter som den unika spannmåls kärnan ger. Här vill jag även nämna den satsning som Lantmännen gör för att utveckla svensk växtförädling. Genom den senaste tekniken kan vi öka framstegen i växtförädlingen upp till tio gånger och de egenskaper som växtförädlingen kan bidra med är sorter som klarar torka bättre, är friskare och där avkastningen dessutom kan öka rejält.

## Framtidens Jordbruk

De framsteg som växtförädlingen kan bidra med är en viktig möjliggörare för att nå målen i Framtidens Jordbruk. Målet med Framtidens Jordbruk är att vara klimatneutrala 2050. 2019 presenterade vi rapporten för hur växtodlingen ska nå klimatneutralitet 2050. Under året presenterade vi tillsammans med viktiga partners rapporten "Framtidens Jordbruk: Mjölk & Nötkött". Den visar att även svensk produktionen av mjölk och nötkött kan minska klimatpåverkan och uppnå klimatneutralitet, samtidigt som produktiviteten ökar och biologisk mångfald gynnas. Men vi vill mer än så – därför tittar vi nu på möjligheten att gå vidare även med andra produktionsgrenar. Jag är oerhört stolt att Lantmännen som ett bondeägt företag ligger så långt framme och ser kraften i att vi med vår unika position från jord till bord kan driva omställningen mot Framtidens Jordbruk.



**Jag är oerhört stolt att Lantmännen som ett bondeägt företag ligger så långt framme och ser kraften i att vi med vår unika position från jord till bord kan driva omställningen mot Framtidens Jordbruk.**

För att visa att mycket kan tillämpas redan idag invigdes Framtidsgården Bjertorp och Framtidsgården Viken under året. På Bjertorp tillämpas och testas det senaste inom forskning och innovation på växtodlingsområdet. På Viken, Lantmännens mjölk- och försöksgård, är målet att genom





Per Lindahl vid invigningen av de sju nya mjölkningsrobotarna som nu är i full gång på Framtidsgården Viken, Lantmännens egen mjölk- och försöksgård.

digitalisering och nya metoder för att mäta foderkonsumtion och djurhälsa göra mjölkproduktionen än mer hållbar.

I samband med föreningsstämman firade Lantmännen 20-årsjubileum som ett företag. Jag har haft möjligheten att vara med på hela resan och kan konstatera att styrkan i ett samlat företag överträffat alla förväntningar. Vi har en levande medlemsdemokrati och för att leda ett företag som Lantmännen är det helt avgörande att det finns en medlemskår med engagemang och intresse – och förtroendevalda som är beredda att vara med och utveckla företaget. Genom ägardialogen Medlem 2030 som vi höll under året har vi ökat både kunskap och insikter. Som en del av uppföljningen har vi påbörjat arbetet med hur vi tydligare kan mäta ägaruppdraget – jag är fast övertygad om att vi ännu bättre ska kunna visa hur Lantmännen bidrar till lönsamheten på gårdarna.

Vi är ett framgångsrikt och respekterat företag, både i Sverige och internationellt. Vi har en tydlig strategi och vår affärsportfölj har en bredd som kan möta oväntade situationer, och samtidigt leverera goda resultat. Att Lantmännen ännu ett år, trots extrema utmaningar både i Sverige och internationellt, lyckas så väl i våra olika affärer tyder på snabbhet, flexibilitet och mycket god marknadskänedom. Här vill jag särskilt nämna vår livsmedelsverksamhet som trots alla utmaningar hittat möjligheter i anpassningen. Det är också glädjande att Lantmännen Maskins målinriktade arbete givit resultat. Rekordresultatet betyder att styrelsen också detta år kan föreslå den högsta utdelningen någonsin till medlemmarna. Styrelsen har i förslaget beaktat Lantmännens starka finansiella ställning men framförallt det tuffa kostnadsläget hos våra medlemmar, därför utnyttjar vi i år till fullo alla de möjligheter som vår utdelningspolicy ger. Styrelsen föreslår en återbäring och efterlikvid på 2,5 procent och 1,5 procent på

maskinverksamheten. Styrelsen föreslår också att insatsutdelningen höjs till 10 procent på insatsernas nominella värde och insatsemissionen uppgår till 297 miljoner kronor.

### Strategisk inriktning framåt

Det Lantmännen vi ser idag är resultatet av många enskilda beslut och en tydlig strategisk inriktning. Men mest av allt handlar det om människor. Viljan att utveckla och förbättra. Under 2022 kommer Per Olof Nyman att sluta som vd och koncernchef inom Lantmännen. Per Olof har satt sin tydliga prägel på verksamheten genom att tala om exekvering, kostnadsledarskap och om lönsam tillväxt, några av Per Olofs favoritord. Men det har också handlat om att alltid se medarbetarna i organisationen. Att få alla att anstränga sig lite extra, att sträcka sig lite längre. Den utveckling Lantmännen har visat under Per Olofs ledarskap är extraordinär. Tack Per Olof och tack alla medarbetare som under detta speciella år bidragit till att Lantmännen blivit ett ännu starkare, mer lönsamt och samtidigt närvarande företag. Jag vill samtidigt ta tillfället i akt och hälsa Magnus Kagevik välkommen som ny vd och koncernchef. Ditt genuina intresse för det svenska lantbruket och dina ledaregenskaper ger oss alla förutsättningar att fortsätta Lantmännens framgångsrika resa som ett ansvarstagande och lönsamt växande företag.

Och till alla medlemmar vill jag säga – Lantmännen bidrar definitivt till lönsamheten på våra gårdar. Under 2022 tar vi nästa steg från jord till bord – på väg mot världsklass!

Mosslanda, februari 2022

Per Lindahl  
Ordförande Lantmännen

# Vd har ordet

Lantmännens resultat, efter finansnetto och justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 2 202 MSEK – det högsta resultatet någonsin, och en kraftig ökning jämfört med förra årets resultat på 2 041 MSEK.

Under andra halvåret 2021 steg priserna på alla typer av råvaror till historiskt höga nivåer, vilket har inneburit stora utmaningar för lantbruket. Behovet av kompenserande och kostnadsbaserade prisökningar på i stort sett alla jordbruksprodukter har blivit en följd av detta, och Lantmännen har på alla marknader arbetat intensivt med att föra prisökningarna vidare till kund.

Flera av Lantmännens affärer har under året upplevt fortsatt stor påverkan av coronapandemin och därpå följande restriktioner – inte minst kopplat till resor, hotell och restauranger – och stora störningar i varuflöden, vilket har påverkat bland annat våra maskinaffärer.

Trots dessa utmaningar levererar Lantmännen det starkaste resultatet någonsin, och styrelsen kan ännu en gång föreslå den högsta utdelningen någonsin till våra medlemmar. Jag vill rikta ett särskilt tack till alla våra medarbetare, som har hanterat ännu ett år av utmaningar på ett föredömligt sätt och lyckats anpassa verksamheterna till de tuffare omvärldsförutsättningarna.

## Utvecklingen i våra affärer

*Division Lantbruk* presenterar ett lägre resultat än föregående år, vilket framförallt beror på ökade råvarupriser och lägre spannmålsvolymerna på grund av sommarens värme och inledningsvis knappa nederbörd. Samtliga affärer i divisionen har påverkats av högre priser på bland annat insatsvaror, energi och frakt. Den finska lantbruksverksamheten och vår delägda lantbruksverksamhet i Baltikum levererar högre resultat än föregående år, och Lantmännen Maskin har förbättrat sitt resultat markant under året.

*Division Energi* har ökat sitt resultat kraftigt jämfört med förra året. Samtliga divisionens affärer har påverkats av högre priser på insatsvaror, men detta har mer än väl kompenserats av ett starkt produktionsresultat och stigande marknadspriser på framförallt etanol.

*Division Livsmedel* visar ett högre resultat än föregående år, till stor del tack vare en framgångsrik anpassning av produktionen till de förändrade förutsättningarna. Försäljningen inom framförallt foodservice är lägre än innan coronapandemin, men har ökat jämfört med förra året. Samtliga affärer påverkas av högre råvaru- och energipriser, vilket har medfört generella kostnadsbaserade prishöjningar gentemot kunder. Många affärer inom framförallt foodservice har sett

en ökad påverkan från coronapandemin under årets sista månader.

*Affärsområde Swecon* presterar ett starkt och stabilt resultat, trots komponentbrist och svårigheter kring frakt och logistik som har begränsat tillgången på maskiner under coronapandemin. Aktivitetsnivån för bygg- och infrastrukturprojekt är fortsatt hög och den underliggande efterfrågan på anläggningsmaskiner är stark. Utnyttjandegraden av maskiner ligger på en hög nivå och efterfrågan på eftermarknaden är god, både med avseende på service och reservdelar.

*Affärsområde Fastigheter* utvecklas positivt och har ökat sitt resultat avsevärt, både genom ett högre driftresultat och högre resultatandelar från delägda företag.



**Vi har vuxit både organiskt och genom förvärv, och tagit steg in på flera nya internationella marknader.**

## Ett nytt affärslandskap

Coronapandemin har påverkat i princip alla branscher och industrier i hela världen. En påtaglig konsekvens av de senaste årens utmaningar är den rådande osäkerheten på världsmarknaden: komponent- och råvarubrist och stora utmaningar inom frakt och logistik i kombination med stigande transportkostnader. Samtidigt har priserna på i stort sett alla insatsvaror och energi stigit kraftigt, vilket lett till ökad global inflation.

En viktig fråga i pandemins kölvatten är vilka de långsiktiga effekterna blir på samhället i stort, och därmed på kunders och konsumenters köpbeteende. Efter att foodservice-sektorn – däribland catering, lunchrestauranger och mat till flyg- och kryssningsbolag – minskat kraftigt under pandemin märks successivt en ökad efterfrågan, men på grund av fortsatt coronapåverkan bedömer vi att det kommer att dröja innan totalmarknaden återgått till tidigare års nivåer.

Samtidigt som företaget och organisationer behöver hantera och anpassa sig till de förändrade förutsättningarna och det nya affärslandskapet står vi också inför vår generations



**Jag vill rikta ett varmt tack för den här tiden till alla våra skickliga och ansvarstagande medarbetare, till våra goda ledare världen över, till våra leverantörer, kunder och partners – och inte minst till våra engagerade och kunniga medlemmar.**

ödesfråga: att möta och övervinna klimatkrisen. De utmaningar samhället möter kräver ändamålsenliga strategier och en fokuserad och kraftfull exekvering för att uppnå de nödvändiga och högt ställda klimatmålen. "Hållbar affärsutveckling" har länge varit ett ledord för Lantmännen, och vi har gjort stora framsteg inom klimatområdet under de senaste decennierna: bland annat genom en reduktion av våra CO<sub>2</sub>-utsläpp med 71 procent i förhållande till omsättning – eller 62 procent i absoluta tal – sedan 2009. Vi arbetar kontinuerligt med att realisera våra planer för att uppfylla målsättningen i Parisavtalet. Vårt program "Framtidens Jordbruk" är ett exempel, där metoder för att uppnå ett klimatneutralt jordbruk till år 2050 beskrivs.

#### **Lantmännen är rustat för framtiden**

De närmaste åren kommer att föra med sig fortsatta utmaningar, både för Lantmännen, för lantbruks- och livsmedelssektorn – och för samhället i stort. Därför känns det betryggande att kunna konstatera att Lantmännen står stadigare än någonsin tidigare. Bortsett från torkåret 2018 har Lantmännen under de senaste tio åren ökat sin intjäning år för år och samtidigt stärkt balansräkningen. Efter ett rekordstarkt år 2021 är vi ännu bättre rustade för framtiden och fortsatt lönsam tillväxt.

Som tidigare meddelats kommer jag att gå i pension under våren 2022, efter tio år som vd och koncernchef, och även om det fortfarande finns stor potential för utveckling inom Lantmännen så är det med stolthet jag ser tillbaka på det senaste decenniets utveckling. Vi har vuxit både organiskt och genom förvärv, och tagit steg in på flera nya internationella marknader. Vi har byggt en stark och välbalanserad affärsportfölj inom spannmålsvärdekedjan. Vi har ökat de strategiska investeringarna i infrastrukturen för spannmål och svensk livsmedelsförsörjning och därigenom möjliggjort ökat värdeskapande i våra industriverksamheter. Utdelningen till våra medlemmar har successivt ökat, och för 2021 föreslår styrelsen en utdelning på 1 miljard kronor.

Lantmännens väg framåt är tydligt utstakad, och jag ser fram emot att leda arbetet vidare till dess att min ersättare finns på plats och därefter följa de fortsatta framgångarna. Tillsammans har vi de senaste åren tagit stora steg på vägen mot att utveckla Lantmännen till ett företag i världsklass och svenskt lantbruk till ett av världens ledande. Det är där vi hör hemma.

Stockholm, februari 2022

Per Olof Nyman  
*Vd och koncernchef*

# Viktiga händelser 2021



## Ny testverksamhet för kolinlagring

Lantmännen och Svensk Kolinlagring startar testverksamhet på Lantmännens Framtidsgård Bjertorp för att öka kolinlagringen och nå ett klimatneutralt jordbruk till 2050. På Bjertorp testas redan flera hållbarhetsåtgärder som exempelvis precisionsodling, lärkrutor och blommande zoner, och nu ska även ansträngningarna för att binda mer kol i marken på Bjertorp intensifieras. *11 februari 2021*

## Lantmännen investerar i sju moderna mjölkningsrobotar från DeLaval

Lantmännen bedriver ett antal framgångsrika projekt för att höja produktionsresultaten på sin försöksgård Framtidsgården Viken med bland annat nya moderna mjölkningsrobotar. *15 februari 2021*

## Återvinningshub för att förädla matrester i Danmark

Lantmännen Agroetanol har öppnat en ny anläggning i Frederica för att förvandla restprodukter från livsmedelsindustrin till råvaror som etanol och därmed bidrar till återvinning och minskat matsvinn. *24 februari 2021*



## Årets Talangföretag 2021

Lantmännen är Årets Talangföretag för andra året i rad. Utmärkelsen delas ut till företag som bäst lyckas attrahera, rekrytera, utveckla och behålla talanger. *19 mars 2021*

## 1 Lantmännen växer med ny grön finansiering

Lantmännen finansierar omställningen till mer hållbar lantbruks- och livsmedelsindustri med ett grönt ramverk och en grön obligation om 1 miljard kronor. Intresset var imponerande stort, obligationen övertecknades och marknaden var redo att teckna för mer. *21 april 2021*

## Klimatkalkylen skapar värde

Med verktyget Klimatkalkylen ska Lantmännen och Dataväxt bidra till en ny branschstandard för att mäta klimatavtryck och skapa möjligheter att öka mervärdet på svensk spannmål. *15 april 2021*



## Sensorteknik för effektiviserad foderhantering

I Lantmännens digitaliseringsresa testas nu ny sensorteknik för att mäta volymer i fodersilor. I ett EU-finansierat projekt har cirka 50 silosensorer installerats på Gotland vilka skall bidra i den tekniska och digitala utvecklingen av svenskt lantbruk. *21 maj 2021*

## Investering på 800 miljoner i produktion av Gröna Proteiner

Lantmännen Agroetanol investerar 800 miljoner kronor i bioraffinaderiet i Norrköping för att stärka sin position inom livsmedelsingredienser baserade på spannmål. Investeringen ska bidra till Lantmännens fortsatta tillväxt på området och kompletterar den befintliga produktionen av hållbara spannmålsbaserade biodrivmedel, koldioxid och foder. Den nya produktionslinjen beräknas vara i full drift 2023. *26 maj 2021*

## Unik robotsatsning för framtidens jordbruk



Lantmännen testar Robotti, en självgående robot, i samarbete med RISE på de svenska fälten. Runt om i världen sker en snabb utveckling med självgående maskiner som kommer att förändra lantbruket. Robotar som gödslar, sår eller skördar, som kan mini-mera användningen av växtskydd, valla djur och effektivt kan arbeta dygnet runt är en del av framtidens jordbruk. 17 juni 2021



## Lantmännen Agroetanol och E.ON tecknar miljardavtal

Lantmännen Agroetanol har tecknat avtal med E.ON om fortsatt leverans av processånga till bioraffinaderiet i Norrköping. Avtalet sträcker sig över 20 år och omfattar 500 GWh ånga, vilket motsvarar halva fjärrvärmebehovet för en stad av Norrköpings storlek. 30 augusti 2021

## Lantmännen köper 10 procent av Hargs Hamn AB

Investeringen är en tydlig markering för vikten av fortsatta investeringar i spannmålsvärdekedjan, Lantmännens långsiktiga engagemang i hamnen och innebär ökade möjligheter att påverka utvecklingen i en positiv riktning för spannmålshantering. 31 augusti 2021



## Europeiskt innovationspris

Lantmännen ThermoSeed belönades för "Miljömässigt värdeskapande – Biologisk mångfald och naturresurser" för sin unika utsädesbehandlingsmetod. Den innovativa, högeffektiva och miljövänliga produktionsprocessen behandlar utsäde med vattenånga, med effekt som de bästa kemikaliebaserade motsvarigheterna. 6 juli 2021



## Lantmännen lanserar odlingsprogrammet Klimat & Natur i Finland

Odlingsprogrammet för Framtidens Jordbruk – Klimat & Natur lanseras nu i Finland med initial målsättning att minska klimatavtrycket från odling av finsk råg med 15 procent. Genom nära och engagerat samarbete mellan Lantmännen Agro, Cerealia, Unibake och Vaasan har vi en unik position även i Finland. Från den styrkepositionen kan vi positivt påverka omställningen till en mer hållbar finsk livsmedelssektor.

14 september 2021

## Lantmännens Forskningsstiftelse

Forskningsstiftelsen delar årligen ut upp till 25 miljoner kronor för att utveckla hälsosamma livsmedel, inhemskt producerade djurfoder och framtidens material. 1 september 2021



## Lantmännen expanderar i Finland

Lantmännen har tecknat avtal om förvärv av den finska koncernen Myllyn Paras. Lantmännen och Myllyn Paras verksamheter täcker hela värdekedjan för spannmålsbaserade livsmedelsprodukter i Finland. Affären inväntar godkännande från det finska Konkurrens- och konsumentverket (KKV). Myllyn Paras är ett finskt livsmedelsföretag med förädling av spannmål och kvarnverksamhet. 23 september 2021

## Sveriges krisberedskap i fokus

I rapporten *Livsmedelsförsörjning och beredskap* konstateras att Sveriges krisberedskap behöver stärkas. Ett engagerat näringsliv och välinformerade konsumenter är grunden för att möta en kris. Lantmännen efterfrågar en sektorsövergripande beredskapsorganisation med helhetsansvar och operativa befogenheter, enligt den finska modellen. 26 oktober 2021

## Rapport: Svensk mjölk- och nötköttsproduktion kan nå Parisavtalets klimatmål

I rapporten *Framtidens Jordbruk: Mjölk och Nötkött* har stora delar av livsmedelsbranschen i Sverige tillsammans kartlagt utmaningar och möjligheter för en än mer hållbar produktion till 2050. Resultaten visar att den svenska produktionen av mjölk och nötkött kan minska klimatutsläppen i linje med Parisavtalet, samtidigt som produktiviteten ökar och biologisk mångfald gynnas. 18 oktober 2021

## Paulig och Lantmännen inleder samarbete för ett mer hållbart jordbruk

Från och med skörd 2022 kommer Lantmännen Cerealia att leverera 17 000 ton vetemjöl till Paulig som odlats enligt Lantmännens program för Framtidens Jordbruk: Klimat & Natur som minskar klimatpåverkan med upp till 30 procent. Samarbetet innebär att cirka 20 gårdar kan ställa om cirka 2 700 hektar till än mer hållbara odlingsmetoder. 12 oktober 2021



Henrik Samuelsson, Paulig, och Karolina Valdemarsson, Cerealia.



## Lantmännens historik med viktiga förvärv, avyttringar och delägarskap

SVENSKA  
LANTMÄNNEN  
BILDADES

2001

### FÖRVÄRV

- Elsö Pesti
- Sopps
- Könicke

2010

### AVYTTRINGAR

- SweChick

### FÖRVÄRV

- Agro Bizz

2013

### AVYTTRINGAR

- Kronfågel
- Cerealias kvarn i Riga

### FÖRVÄRV

- Strängnäs Valskvarn

### BILDANDE

- Agroenergi Neova Pellets

2014

### AVYTTRINGAR

- Byggglant
- SW Seed Tyskland & Polen
- SW WinterOil Seed

### FÖRVÄRV

- Vaasan
- Crop Tailor

2015

### AVYTTRINGAR

- Doggy

## Lantmännen investerar i SimSuFoodS

Lantmännen går in som delägare i SimSuFoodS som tillverkar och säljer livsmedel baserade på växtbaserade proteiner. Lantmännen har under många år producerat ingredienser för växtbaserade livsmedel och genom investeringen i SimSuFoodS stärks Lantmännens position inom detta snabbväxande segment. 13 december 2021



Lantmännen Unibake och Lantmännen Fastigheter investerar i ett nytt automatiserat fryslager, för lagring och hantering av brödprodukter i anslutning till bageriet. 21 december 2021

## Skörden 2021

Trots rekordstor höstsådd och goda förberedelser så blev årets skörd sämre än väntat. Det varierande vädret under 2021 hade en mycket negativ inverkan på årets odlingsår, och den totala skörden landade på knappt 5 miljoner ton. Detta får konsekvenser för både den svenska livsmedelssektorn och för våra exportmöjligheter. Även globalt sett är skördarna mindre vilket leder till ökande spannmålspriser, säger Lantmännens spannmålschef Mikael Jeppsson.

## Ny vd och koncernchef i Lantmännen

Lantmännens nuvarande vd och koncernchef, Per Olof Nyman kommer att gå i pension den 31 mars, efter tio år i rollen och fjorton år på Lantmännen. Detta efter en framgångsrik utveckling av Lantmännen under hans ledning. Koncernstyrelsen har utsett Magnus Kagevik, nuvarande COO och chef för Lantmännens division Energi, till Per Olofs efterträdare. Magnus tillträder den 1 april.

## Ny styrelseledamot i Lantmännen

På Lantmännens föreningsstämma beslutades att Jenny Bengtsson blev ny styrelseledamot enligt valberedningens förslag.

## Övriga händelser efter årsskiftet

Västerås stad och Lantmännen har kommit överens om att staden förvärvar silofastigheterna i centrala Västerås. Västerås stads övertagande av fastigheterna i centrala Västerås beräknas till 2029.

Lantmännen och Yara är de första företagen att teckna ett kommersiellt avtal för lansering av fossilfri mineralgödsel, framställt med förnybar energi.

Lantmännen Aspen har förvärvat det brittiska företaget Coryton Advanced Fuels som producerar specialanpassade bränslen. Bolaget har verksamhet i England, Tyskland samt Korea, en omsättning på cirka 200 MSEK och sysselsätter ett sextiototal personer.

Lantmännen har tecknat en överenskommelse med Neova Group om att förvärva deras 50 procentiga innehav i Scandbio, som därmed blir ett helägt dotterbolag. Affären inväntar godkännande från konkurrensmyndigheterna i Danmark, Lettland och Sverige.

## Lantmännens affärsportfölj skapar värde från åkermarken

### FÖRVÄRV

- Kalmar Lantmäns maskinverksamhet
- Dataväxt
- Frozen Bakery Products

### FÖRVÄRV

- Anderson Bakery
- K-maatalous
- Orient Products
- Marline
- Byavärme

### FÖRVÄRV

- Raisios nötfoderaffär
- ThermoSeed Global

### FÖRVÄRV

- Bakery Du Jour
- Tate & Lyles havreverksamhet i Kimstad

### FÖRVÄRV

- Delar av French Bakery i Norge

2016

2017

2018

2019

2020

- AVYTTRINGAR
- LMB Danmark
  - Akershus Traktor

”

**För mer än hundra år sedan gick en grupp lantbrukare samman i ett kooperativ för att skapa värde av spannmål och förvalta jorden åt kommande generationer.**

**Idag är Lantmännen en stor och lönsam koncern med bolag inom många branscher – med rötterna i en stolt historia och med ett långsiktigt perspektiv.**





# Medlemskap med inflytande

Lantmännen är ett kooperativt företag som ägs och styrs av aktiva svenska lantbrukare. Uppdraget är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen. Som medlem i Lantmännen är du både affärspartner och ägare och tillsammans bidrar vi till att skapa ett livskraftigt lantbruk.

För att kunna bli medlem i Lantmännen måste du bedriva lantbruks- eller livsmedelsproduktion inom föreningens verksamhetsområde, samt ha en viss årlig omsättning med Lantmännen. Som medlem ges du möjlighet att påverka hur Lantmännen styrs samt får ta del av den årliga vinsten.

För att tillvarata styrkan i den kooperativa företagsformen är engagemang och dialog i distrikt, på medlemsmöten, förtroenderåd och i olika arbetsgrupper viktigt. På så sätt kombinerar Lantmännen regionala och kundnära aktiviteter med en omfattande nationell och internationell affärsverksamhet.

## Medlemmarnas distriktsorganisation

Lantmännens 20 distrikt är basen för medlemmarnas inflytande och en viktig länk mellan medlemmarna och Lantmännen. *Distriktsstyrelserna* arbetar regionalt i nära samarbete med Lantmännen Lantbruk och Maskin, men även med övergripande, strategiska frågor.

## Distriktsstyrelsekonferens

Till distriktsstyrelsekonferensen bjuds alla distriktsstyrelseledamöter, förtroendevalda revisorer och koncernstyrelsen in. Konferensen hölls den 30 november – 1 december 2021. Under konferensen låg fokus på *Lantmännens strategi i ett förändrat affärslandskap* och *Lantmännens Tillväxtpaket för svenskt lantbruk och livsmedelsproduktion*.

## Förtroenderåd

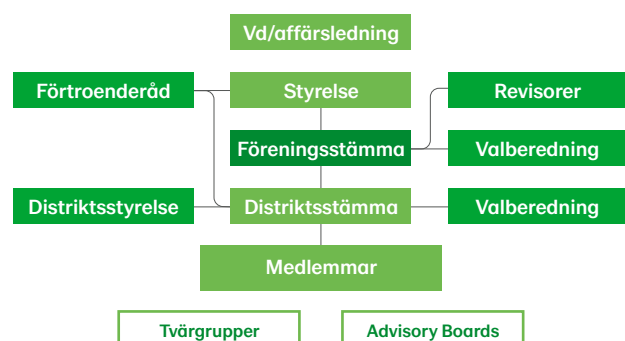
Förtroenderådet fyller en viktig funktion i kommunikation och information mellan koncern, styrelse och distrikt. Förtroenderådet består av ett 30-40-tal medlemmar, bland annat ordföranden i respektive distriktsstyrelser och är rådgivande till styrelsen och ska verka för en positiv utveckling av Lantmännen. Under året har arbetet bland annat handlat om arbetet med Medlem 2030 och tvärgrupper, se ➔ sid 61.

## Lantmännens föreningsstämma 2021

Ordinarie föreningsstämma hölls digitalt den 11 maj 2021. Föreningsstämman beslutade på förslag från styrelsen om insatsutdelning, att fördelas på såväl inbetalt som emitterat insatskapital, insatsemission samt återbäring och efterlikvid. Totalt uppgick utdelningen för 2020 till 902 MSEK.

Samtliga styrelseledamöter, vd, koncernledning, stämmopresidiet, fullmäktige, auktoriserade revisorer och förtroendevalda revisorer deltog i stämman som kunde följas via webb-sändning. Stämmopresidiet, ordförande och vd och CFO samlades på Lantmännens huvudkontor i Stockholm medan övriga deltog via digitalt mötesverktyg med individuell inloggning.

## Lantmännens ägarmodell



## Medlemsforum

Ägarstyrning och medlemsdialog sker i många forum, bland annat via distriktsstämmor, föreningsstämma, koncernstyrelse och förtroenderåd. Varje medlem har en röst och kan påverka vid medlemsmöten och distriktsstämmor. Aktiva valberedningar ger medlemmar möjlighet att engagera sig som förtroendevalda och utveckla ägarstyrningen.

Flera *tvärgrupper*, där medlemmar ingår, bidrar med erfarenheter och synpunkter, bland annat inom foder, spannmål och i arbetet med Framtidens Jordbruk. Tre rådgivande affärsstödsorganisationer, *advisory boards*, inom Maskin, Swecon och Energi, bidrar med medlemsnära kompetens.

## Medlemsnytta

Den kooperativa företagsformen har många fördelar, inte minst det demokratiska upplägget. Som ett kooperativt företag kan Lantmännen bidra med kunskap, rådgivning, hjälp och underlätta för medlemmarna i svåra lägen som exempelvis vid torka och dålig skörd.

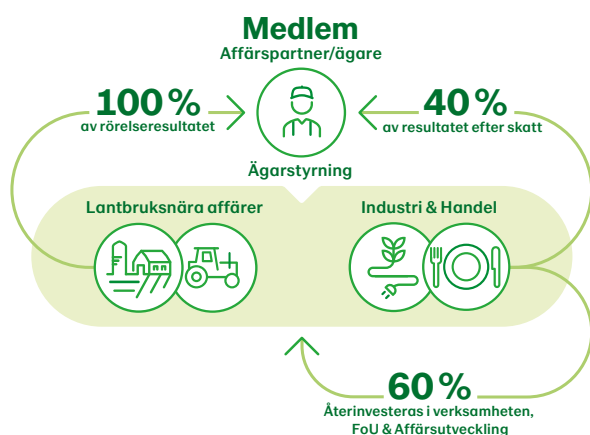
Medlemmarna har alltid tillgång till LM<sup>2</sup>-portalen där det finns ett flertal digitala tjänster såsom e-handel för foder och reservdelar och tillbehör, prisbevakning på spannmål, kassatjänst samt löpande rådgivning för växtodlare samt full överblick över maskiner och redskap med åtkomst till aktuella manualer och driftsinformation.



## Här skapas resultatet

Det ekonomiska resultatet inom Lantmännen genereras till största del inom förädlingsverksamheten, till exempel spannmålsförädling till livsmedel eller bioenergi, och via försäljningen av entreprenadmaskiner. En värdeskapande industri- och förädlingsverksamhet ger både avsättning för medlemmarnas spannmål och genererar stort mervärde.

## Lantmännens utdelningsmodell



## Utdelningspolicy

Styrelsen beslutar om principerna för utdelningspolicyn. Avsikten är att utdelningsnivån ska anpassas till koncernens resultat, finansiella ställning, kassaflöde och strategiska investeringsbehov. Styrelsens målsättning är att Lantmännen över tid ska generera en jämn och stabil utdelning till medlemmarna.

Som medlem får man utdelning genom:

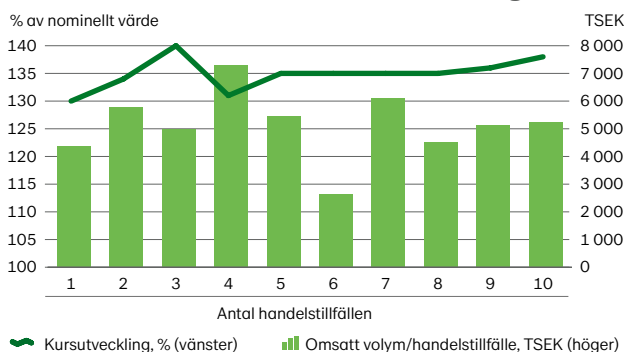
- **Återbäring** som beräknas på medlemmens inköp från Lantmännen Lantbruk Sverige, Lantmännen Maskin och Swecons svenska verksamheter.
- **Efterlikvid** beräknas på medlemmens försäljning av spannmål, oljväxter, trindsäd och frö till Lantmännen Lantbruk.
- **Insatsutdelning** delas ut på medlemmarnas inbetalda och emitterade insatskapital. Utdelningen baseras på resultatet från förädlings- och industriverksamheten.
- **Insatsemission** vilket innebär att delar av resultatet från Lantmännens industriverksamhet, fördelas på medlemmarna genom att kollektivt kapital förs över till individuellt kapital. Insatsemissionen fördelas med 50 procent på handel med Lantmännen och 50 procent på inbetalda och emitterade insatser.

## Handel med emissionsinsatser

Emissionsinsatserna är ett av många bra skäl att vara medlem i Lantmännen. Emissionsinsatserna bygger på den del av vinsten från Lantmännens industriverksamhet som fördelas till medlemmarna.

Sedan 2009 kan medlemmar i Lantmännen köpa och sälja emissionsinsatser. Inköpta emissionsinsatser ger samma rätt till insatsutdelning och nya emissionsinsatser som inbetalda insatser. 2021 genomfördes 10 (13) handelstillfällen och totalt var omsättningen 52 MSEK (56). Transaktionspriset varierade mellan 130 och 140 procent av nominellt värde.

## Emissionsinsatser, handel och kursutveckling



# Förslag till utdelning 2021

Återbäring, efterlikvid, insatsutdelning och insatsemission är begrepp som återkommer när vi talar om nyttan av att vara medlem i Lantmännen. Alla begreppen är kopplade till att du är medlem och att du får direkt nytta av att både handla med och äga Lantmännen.

Styrelsen har för 2021 föreslagit stämman att lämna utdelning i form av återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige med 2,5 procent (2,5) och 1,5 procent (1,0) i återbäring på medlemmarnas inköp från Lantmännen Maskin och Swecons svenska verksamhet. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 341 MSEK (305).

Styrelsen föreslår att insatsutdelning lämnas med 10 procent (9) på insatsernas nominella värde, totalt 362 MSEK (291) samt insatsemission med 297 MSEK (306).

Därutöver föreslås utdelning på förlagsandelar utgå med 7,25 procent (7,25), 18 MSEK (17) enligt villkoren i erbjudandet för förlagsandelarna.

## Insatskapital – inbetalt och emitterat

Lantmännens medlemmar bidrar med kapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2021 uppgick insatskapitalet till 3 624 (3 228) MSEK. Insatskapitalet fördelar sig med 1 512 (1 402) MSEK som inbetalda insatser och 2 112 (1 826) MSEK som emitterade insatser.

### Insatskapital

MSEK	2021	2020	2019	2018	2017
Inbetalda insatser	1 512	1 402	1 373	1 318	1 208
Emitterade insatser	2 112	1 826	1 586	1 346	1 256
<b>Totalt</b>	<b>3 624</b>	<b>3 228</b>	<b>2 959</b>	<b>2 664</b>	<b>2 464</b>



Oskar Gustafsson och Mikael Ingemarsson i distrikt Halland.

”

Lantmännen ska över en tid generera en jämn och stabil utdelning till sina ägare. Utdelningen baseras på koncernens resultat efter skatt genererad av den löpande verksamheten.

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

MSEK	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Återbäring och efterlikvid <sup>2)</sup>	341	305	208	157	245	231	188	135	129	120
Extra vinstutdelning	-	-	-	-	133	-	-	-	-	-
Insatsutdelning <sup>2)</sup>	362	291	237	213	222	207	193	178	171	88
Insatsemission <sup>2)</sup>	297	306	288	250	100	70	50	150	-	80
<b>Totalt</b>	<b>1 000</b>	<b>902</b>	<b>733</b>	<b>620</b>	<b>700</b>	<b>508</b>	<b>431</b>	<b>463</b>	<b>300</b>	<b>288</b>

<sup>1)</sup> Redovisat belopp kan inkludera justering jämfört med tidigare års förslag. <sup>2)</sup> Enligt styrelsens förslag för 2021.

# Marknad och omvärld

Lantmännens främsta marknad är norra Europa med fokus på Norden och Östersjöområdet. Året har präglats av extrema prisrörelser på råvarumarknaderna, en global återhämtning av ekonomin med stigande inflation samt fortsatta utmaningar med den pågående pandemin.

## Globalt växande efterfrågan på jordbruksprodukter

En globalt växande befolkning och ökat välstånd driver den underliggande tillväxten på livsmedel och jordbruksråvaror. På en övergripande nivå sker två parallella förändringar: efterfrågan på animalieprodukter såsom kött- och mejeriprodukter ökar globalt, medan efterfrågan på växtbaserade proteinalternativ ökar i Europa. Prognoser från dagligvaruhandeln visar att gröna proteiner förväntas utgöra cirka 20 procent av sortimentet år 2030. Efterfrågan på svenskproducerade animaliska proteiner fortsätter att öka i Norden. Tillväxtekonomierna i Kina och övriga Asien, samt Afrika visar en fortsatt hög tillväxt av animaliska proteiner. Den europeiska produktionen går i ökande utsträckning till dessa marknader. I Sverige och Norden växer befolkningen vilket bidrar med en underliggande och växande volymefterfrågan.

## Ovanlig återhämtning lyfter inflationen

Den globala återhämtningen under året har stöttats av vaccinationer och expansiv ekonomisk politik. Många ekonomier, framförallt i väst, har under året periodvis kunnat lätta på restriktioner och exempelvis foodservice-sektorn har börjat återhämta sig. Den globala återhämtningen fortsätter, om än i en något långsammare takt än tidigare förväntat. Transportproblem och brist på arbetskraft har förvärrats, vilket har medfört leveransproblem i framförallt tillverkningssektorerna med påföljder för exempelvis lantbruks- och anläggningsmaskiner där man inte klarar att möta den höga efterfrågan på nya maskiner. Under hösten har flera viktiga produktionskostnader för Lantmännens industriverksamhet stigit kraftigt, som exempelvis el, naturgas och frakt.

De höga råvaru- och energipriserna har medfört att inflationen har ökat till nivåer som inte setts på väldigt länge vilket återspeglar pandemirelaterade obalanser mellan utbud och efterfrågan. Inflationssuppgången bedöms vara övergående men erfarenheter från livsmedelsvärdekedjan och utdragna problem med leveranser ökar risken för mer bestående hög inflation i denna ovanliga situation. Under året har beslutsfattare inom Lantmännen behövt navigera mellan att säkerställa priskompensationer och vår del av konjunkturåterhämtningen, men samtidigt ha beredskap för att hålla i kostnaderna.

## Kraftiga prisrörelser på jordbrukets råvarumarknader

Under senare delen av året skedde kraftiga prisrörelser för centrala jordbruks- och insatsråvaror samt livsmedels ingredienser, vilket ställer krav på genomförande av prisjusteringar i hela värdekedjan. Flertalet av jordbruksråvarorna befinner sig på prisnivåer som tidigare aldrig har skådats och detsamma gäller centrala insatsvaror såsom handelsgödsel. Situationen medför utmaningar för lantbruksföretagen och avvaktan kring inköp av handelsgödsel samt påfrestningar för animalieproducenter i form av höga foder- och energipriser, där flertalet avräkningspriser justeras med fördröjning.

Årets skördenivåer understeg den 5-årsgenomsnittliga skörden i både Sverige och Finland. Detta påverkar tillgången på spannmålsråvara i närområdet. Årets höstsådd av spannmål och oljeväxter uppgick till 605 400 hektar i Sverige enligt Jordbruksverket. Den tangerar förra höstens rekordstora areal och är 6 procent större än genomsnittet för de senaste fem åren, trots en blöt höst. Sammantaget utgör det ett positivt ingångsvärde inför säsong 2022.

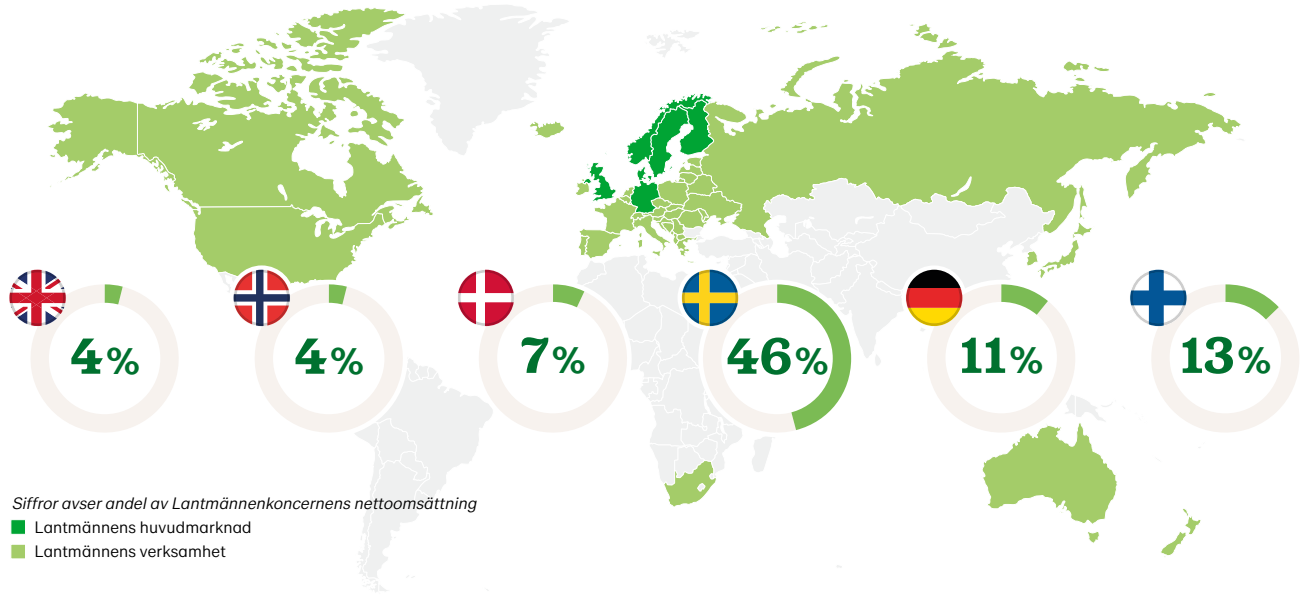
## Prisutveckling på råvarubörsen för vete



## Prisutveckling på råvarubörsen för etanol



# Lantmännens huvudmarknader finns i Östersjöområdet och vi har närvaro med verksamheter över hela världen genom helägda och delägda bolag



## Ett förändrat affärslandskap med nya möjligheter växer fram

Affärslandskapet där Lantmännen verkar är i förändring vilket skapar nya möjligheter tillsammans med medlemmarna. Hållbarhets- och klimatfrågor är en viktig förändringsfaktor i vår strategi- och affärsutveckling. Investeringar och styrmedel i både den privata och offentliga sektorn förväntas allt mer styras mot hållbara tillväxtorienterade initiativ, vilket understryks av den pågående utformningen av EU:s taxonomi. Digitalisering och tillgång till relevanta data är den främsta drivaren för att kunna utveckla klimatprestanda och hållbarhet, och därmed produktiviteten, i hela värdekedjan och på gårdsnivå.

Det största frågan efter pandemin är den långsiktiga påverkan på konsumentbeteenden, främst avseende

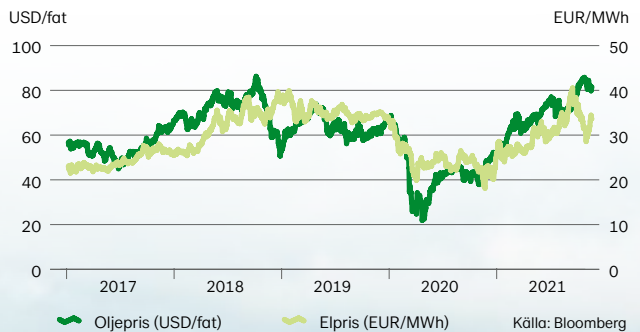
konsumtion i, respektive utanför, hemmet samt dess påverkan på Lantmännens kanalstrategi. Detta påverkar framförallt livsmedelsverksamheterna. Pandemin har understrukt vikten av lokal produktion och robusta värdekedjor ur både företags- och samhällsperspektiv.

Frageställningar som rör livsmedelsförsörjningen har ökat. Den svenska nationella livsmedelsstrategin ger också uttryck för detta inklusive behovet av att öka produktionen. Strategisk tillgång på hållbar energi, både drivmedel och el, inklusive tillgänglighet och kapacitet blir allt viktigare för hela livsmedelsvärdekedjan. Lantmännen är sammantaget väl positionerat i den pågående omställningen från användning av fossil energi till gröna alternativ som baseras på åkermarken och fotosyntesen.

## Prisutveckling på råvarubörsen för konstgödsel



## Prisutveckling på råvarubörsen för olja och el



# Strategi – Jord till bord 2030

Lantmännens strategi utgår från uppdraget och målsättningen om att bli den ledande aktören i spannmålsvärdekedjan i norra Europa. Benämningen på strategin, Jord till bord 2030, syftar till att Lantmännen ska driva och utveckla affärer med utgångspunkt från åkermarken och lantbruksföretagen genom värdekedjan från jord till bord.

## Värdeskapande portföljstrategi med lantbruksföretaget i centrum



### Med sikte mot världsklass

Lantmännens ambitionsnivå för strategin är tydlig, siktet är inställt på världsklass. Vi bygger en strategisk position som ledande aktör i spannmålsvärdekedjan i norra Europa och satsar bland annat på den finska marknaden. Fundamentala byggstenar är hållbarhet, digitalisering, relationen med lantbruksföretagen, innovation samt ledarskap. Att skapa förutsättningar för att tillsammans med lantbruksföretagen nå världsklass är sammankopplat med Lantmännens uppdrag att skapa lönsamhet på medlemmarnas gårdar.



**Den ökande efterfrågan på råvaror, framsteg inom innovation och hållbarhet samt styrkan i att vara ett lantbrukskooperativ är nyckelkomponenter i vår strategi. Lantmännen ska utveckla affärer i hela värdekedjan från jord till bord.**

## Vår önskade position 2030

- Norra Europas ledande agribusiness-företag, se ➔ sid 34
- Ett ledande livsmedelsföretag baserat på åkermarkens resurser med nordiskt ursprung, se ➔ sid 44
- Globalt ledande bageriföretag med en stark bas i norra Europa, se ➔ sid 45
- Norra Europas ledande mälteri bolag med sikte på globala kunder, se Viking Malt ➔ sid 58
- En välutvecklad och lönsam portfölj av strategiska innehav, se ➔ sid 58
- Största producent av cirkulära, åkermarksbaserade bioenergiprodukter i Östersjöområdet, se ➔ sid 40
- Ledande distributör av anläggningsmaskiner i norra Europa, se ➔ sid 52
- Skapa nya lönsamma affärer baserade på innovation från jord till bord, se ➔ sid 23



# Lantmännen som ledande aktör i värdekedjan i norra Europa

4,5 miljoner ton spannmål i Östersjöområdet förädlas och distribueras på 60+ internationella marknader



## Initiativ för lönsam tillväxt på medlemmarnas gårdar

### Spannmålsstrategi

Spannmålsstrategin från jord till bord, med fokus på att utveckla spannmålsenheten och infrastrukturen, är bärande i Lantmännens strategi. Världens konsumtion av spannmål ökar. Lantmännen arbetar även för utvidgad spannmålsaffär genom portföljinnehav i norra Europa.

### Foder- och animaliestrategi

Efterfrågan på animalieprodukter och foder ökar globalt. Lantmännen har en ledande position inom foder i Sverige och Finland.

### Vårt digitala lantbruk

Lantmännen driver utvecklingen av det digitala lantbruket genom digitala tjänster och verktyg i portalen LM<sup>2</sup> samt genom delägarskap i Dataväxt och Agronod.

### Framtidens Jordbruk

Framtidens Jordbruk visar hur hållbarhetsutmaningar kan mötas samtidigt som produktionen utvecklas. Teknik och kunskap finns, men lönsamheten på gården behöver stärkas för att klara de investeringar som krävs för framtidens livsmedelsförsörjning.

### Export från jord till bord

Lantmännen exporterar jordbruksråvaror, förädlade produkter och färdigproducerade livsmedel.

### Fossilfritt lantbruk

Satsningar på biodrivmedel i lantbruket samt mineralgödsel framställd med grön energi eller växtnäring från cirkulära flöden.

### Innovation för ökat värde från åkermarken

För att generera värde för lantbruksföretagen läggs stor vikt på forskning och utveckling av produkter och tjänster inom växtförädling, foder, insatsvaror, maskiner och digitalisering.

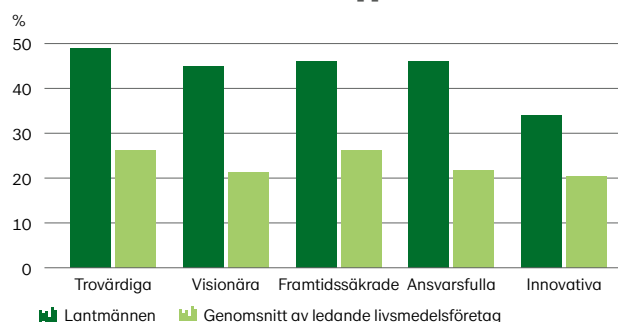
### Tillväxtpaket för svenskt lantbruk och livsmedelsproduktion

Prioriterade utvecklingsområden har identifierats för att skapa tillväxtförutsättningar inom svenskt lantbruk och livsmedelsproduktion. Detta avser bland annat växtförädling, forskning kring animalieproduktion, riskkapital, livsmedellexport och lantbrukssektorns digitalisering. Inom dessa initiativ samarbetar Lantmännen med akademi, företag och myndigheter.

## Strategiskt varumärkesarbete

Ansvar och hållbarhet är centrala delar i Lantmännens Strategi Jord till bord 2030 och vi har länge varit drivande i utvecklingen mot hållbara livsmedels- och bioenergisystem. Lantmännen arbetar kontinuerligt och långsiktigt med att utveckla sitt varumärke med budskapet *för ett livskraftigt lantbruk*. Vi bygger förtroende genom att visa hur vi tar ansvar från jord till bord och bidrar till samhällsbyggande och säker livsmedelsförsörjning. Vi arbetar för att tydliggöra samtliga varumärkens koppling till Lantmännen och vårt ansvarstagande. Lantmännen rankas sedan många år som ett av Sveriges mest hållbara varumärke i kundundersökningar.

### Konsumenternas varumärkesupplevelse



Källa: Lantmännen Brand Tracker, Nepa

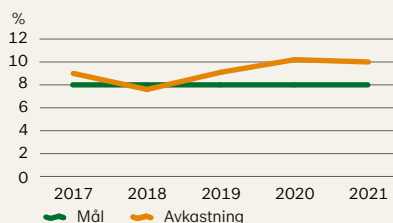
# Strategiska koncernmål

Varje Lantmännenaffär har sin affärsplan med finansiell målsättning. De strategiska målsättningarna för koncernen och affärerna omfattar även icke-finansiella mål.



**Avkastning på eget kapital** Mål **>8%** Utfall **10,0%**

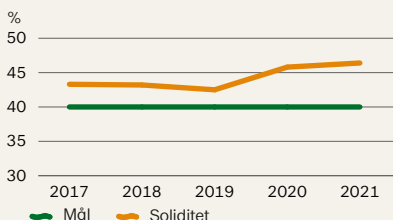
Koncernens avkastningsmål är beroende av affärsporföljens sammansättning. Nuvarande affärsporfölj beräknas ha en total avkastningspotential på 8 procent på eget kapital. Avkastningen på eget kapital uppgick under 2021 till 10,0 procent (10,2). Den genomsnittliga avkastningen på eget kapital de senaste fem åren har uppgått till 9,5 procent.



**Soliditet**

Mål **>40%** Utfall **46,4%**

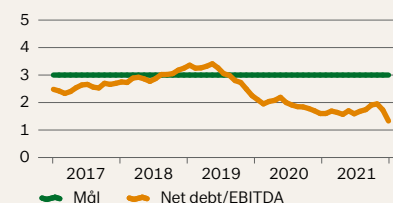
Lantmännens mål för soliditet är minst 40 procent vilket reflekterar Lantmännens önskade finansiella riskprofil och styrelsens syn på långsiktig finansiell stabilitet. Soliditeten per den 31 december 2021 uppgick till 46,4 procent (45,8).



**Nett debt\*/EBITDA\***

Mål **<3** Utfall **1,3**

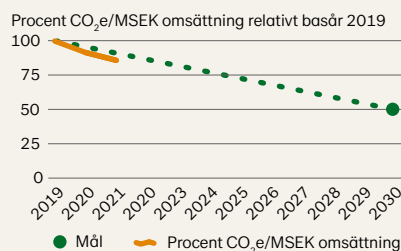
Nett debt/EBITDA indikerar hur snabbt företaget kan återbetala sina skulder (uttryckt i år). Lantmännens ambition är att nyckeltalet över tid ska vara under 3, detta för att säkerställa finansiell stabilitet. Nuvarande Nett debt/EBITDA ligger på 1,33 (1,60). \* Enligt bankdefinition.



**Klimat**

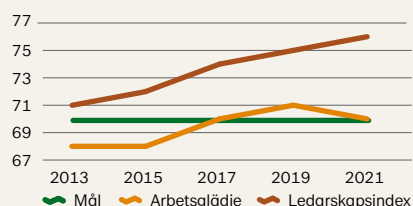
Mål **50% till 2030**

Koncernens nya mål är att minska klimatutsläppen från egen verksamhet med 50 procent 2019-2030, räknat i ton CO<sub>2</sub>e per MSEK omsättning. Målet ska nås med fortsatt omställning till fossilfri produktion och energieffektivisering. Från 2019 till 2021 minskade utsläppen med 14 procent.



**Medarbetarskap/ledarskap** Mål **70** Utfall **70/76**

Våra medarbetares arbetsglädje och ett bra ledarskap har stor betydelse för Lantmännens framgång. Dessa index följs upp i medarbetarundersökningen Insight, som genomförs vartannat år. Medarbetarundersökningen hösten 2021 visade ett starkt resultat och vi nådde målet för arbetsglädje: 70 (71) och överträffade målet för ledarskap: 76 (75).



Beskrivning av finansiella nyckeltal, se [→ sid 77](#).



# Hållbar affärsutveckling

Lantmännen är drivande i utvecklingen mot hållbara livsmedels- och bioenergisystem. Med utgångspunkt i förnybar råvara från åkermarken utvecklar vi affärer som optimerar odlingen, ökar resurseffektiviteten, sluter kretslopp och minimerar påverkan på människa och miljö.

Med verksamhet genom hela spannmålsvärdekedjan har vi en unik möjlighet att driva hållbar affärsutveckling som ligger till grund för Lantmännens och våra medlemmars långsiktiga lönsamhet. Ambitionen är att öka värdet av åkermarkens resurser med ledande prestanda och utveckla hållbara lösningar för livsmedel, energi och biobaserade material. Detta är grunden för Lantmännens framgång som företag på lång sikt.

## Integrerat i strategi och styrning

Arbetet tar sin utgångspunkt i Lantmännens uppförandekod som gäller för alla verksamheter och medarbetare. Uppförandekoden beskriver hur Lantmännen ska uppträda och

fatta beslut för att ta ansvar ur ett miljömässigt, socialt och affäretiskt perspektiv. Den är ett verktyg för att styra verksamheten mot ambitioner och mål.

Hållbar affärsutveckling är central för Lantmännens *strategi och mål* och ett svar på och del av hantering av risker och möjligheter. Ansvarstagande och hållbarhet är integrerade i våra processer för styrning, implementering och uppföljning.

Lantmännen har satt koncernövergripande mål för klimat, andra miljöfrågor, medarbetarnöjdhet, ledarskap, hälsa och säkerhet samt genomförande av utbildningar i ansvar och affäretik. Divisioner och affärsområden driver hållbarhetsfrågor som är relevanta för verksamheten. Läs vidare under respektive verksamhet.

*Lantmännens uppförandekod är utgångspunkt för ansvar från jord till bord och för hållbarhetsagendan. Hållbarhetsfrågorna drivs i fyra fokusområden där vi hanterar möjligheter och utmaningar.*

### Hållbar odling

Vi driver utvecklingen av ett mer hållbart jordbruk som ger ökad tillgång på hållbara livsmedel, bioenergi och biobaserade material.

### Hållbara produkter

Vi utvecklar och erbjuder innovativa produkter och tjänster inom lantbruk, bioenergi och livsmedel med mervärden för hälsa, klimat och miljö.

### Säker och resurs-effektiv produktion

Produktionen ska vara effektiv och vi arbetar ständigt för att optimera resurser i alla led. Produktionen ska vara säker för våra medarbetare och andra aktörer.

### Ansvar i leverantörskedjan

Vi arbetar metodiskt för ansvarstagande i leverantörskedjan, för kunskap och kontroll samt att minimera negativ påverkan på människor, djur, miljö och naturresurser.

## Lantmännens uppförandekod

Uppförandekoden omfattar miljö, affäretik, samhälle, sociala villkor, hälsa, säkerhet och arbetsmiljö, produkter och tjänster.

## Långsiktigt arbete med hållbarhetsfrågor och klimatmål

### Hållbar affärsutveckling

Hållbara metoder för behandling av utsäde

Agroetanol investerar i ytterligare en linje

Klimatdeklarerade livsmedel och klimatberäknat foder

Lansering av odlingsprogram Klimat & Natur

Rapport Framtidens jordbruk: Växtodling

Klimat & Natur med förbättrad prestanda Grön obligation

Rapport Framtidens Jordbruk: Mjök & Nötkött

1998 — 2007 — 2009 — 2015 — 2019 — 2020 — 2021 →

### Ansvarstagande

Första Hållbarhetsredovisningen

Uppförandekod antas

Global Compact signeras Klimatmål antas

Uppdaterat klimatmål

Mål för en klimatneutral primärproduktion till 2050

Klimatmål uppnådda

Nya klimatmål mot 2030

### Långsiktigt arbete

I över tjugo år har vi arbetat med hållbarhetsfrågor och redovisat dessa årligen. Redan 2009 antogs klimatmål som vi arbetat mot och uppnådde 2015 då nya mål sattes. Ansvar och hållbarhet är en viktig drivkraft för våra affärer. Vi utvecklar kunderbjudanden som odlingsprogrammet Klimat & Natur och har tagit fram viktig kunskapsbas i form av rapporter om Framtidens Jordbruk samt emitterade grön obligation 2021.

### Erbjudanden med hållbara mervärden

Lantmännens styrka är kunskap och närvaro genom hela värdekedjan och stora satsningar på forskning och innovation. Avgörande är också strategiska samarbeten med viktiga intressenter. Detta ligger till grund för utvecklingen av våra erbjudanden som svarar mot marknadens behov av produkter med mervärden för hälsa, klimat och miljö.

”

**Under 2021 fortsatte utvecklingen av erbjudanden med hållbara mervärden, från svenskodlade linser, till begagnade reservdelar i Swecon och biobaserad etanol med världsledande klimatprestanda.**

Lantmännen är en stor aktör på den ekologiska marknaden med fokus på insatsvaror och spannmålshandel. Det skapar förutsättningar för att utveckla den svenska ekologiska produktionen. Vårt erbjudande sträcker sig från insatsvaror, foder och spannmål till ekologiska livsmedel. Under 2021 har Lantmännen framgångsrikt utvecklat en exportaffär för ekologisk gluten.

## Odlingsprogram driver utvecklingen



*Klimat & Natur*, Lantmännens odlingsprogram för Framtidens Jordbruk möter marknadens efterfrågan på hållbart producerade livsmedel och skapar möjligheter för lantbrukare att minska klimatpåverkan i odlingen. Spannmål odlas efter kriterier för minskad klimatpåverkan och ökad biologisk mångfald. Sedan 2015 har klimatavtrycket för spannmål odlad enligt programmet minskat med upp till 30 procent. Programmet har utökats och inkluderar nu vete, råg och

havre. Under året lanserades programmet i Finland med målsättning att nå 100 procent av rågvolymer för Lantmännens finska verksamhet till 2025. Kungsörnsens mjölsortiment kommer från odlingsprogrammet, liksom färdiga rätter som pannkakor och plättar. 2021 lanserades AXA havregryn också framtagna genom odlingsprogrammet. För fortsatt utveckling med minskad klimatpåverkan är fossilfria insatsvaror, växtförädling och precisionsodling viktiga.

# På väg mot klimatneutralitet

Lantmännens koncernövergripande klimatmål innebär en minskning av utsläpp som är i linje med Parisavtalet. För att uppnå avtalet krävs en halvering av koldioxidutsläpp vart tionde år från 2020.

Lantmännens klimatmål täcker hela värdekedjan, från jord till bord. Målen är uppdelade på primärproduktionen, egen produktion och köpta transporter. Målen har fokus på fossilfrihet i produktion och transporter, fortsatt energi-effektivisering samt investeringar och åtgärder för minskad klimatpåverkan. Vi beskriver klimatmålen och arbetet för att nå dem på kommande sidor.

## Rapporter för Framtidens Jordbruk

Rapporterna om Framtidens Jordbruk identifierar möjligheter att minska klimatpåverkan och öka produktiviteten till 2050. Svenskt jordbruk står väl rustat för framtidens utmaningar som innebär att både öka produktionen, minska klimatpåverkan och säkerställa biologisk mångfald. Lantmännen tar en ledande roll i utvecklingen och driver partnerskap och samverkan för att hitta lösningar för framtiden.

Rapporterna är en kunskapsbas som driver utvecklingsfrågor internt i Lantmännen och gemensamt i branschen.



Skapa förutsättningar för en hållbar primärproduktion med **halverad klimatpåverkan vart tionde år** och klimatneutralitet till 2050.



Minska klimatpåverkan från egen produktion med **50 procent till 2030** i linje med Parisavtalet.



**50 procents minskning**, relativt omsättning, i utsläpp från transporter och servicebilar till år 2030.

Fossilfria transporter och servicebilar i Sverige 2030, i övriga Norden till 2040 och på alla marknader till 2050.

## Framtidens Jordbruk: Växtodling

Lantmännens rapport Framtidens Jordbruk från 2019 visar på möjligheter för odlingen att nå minskad klimatpåverkan enligt Parisavtalet, samtidigt som produktionen ökar och miljöpåverkan minskar.

Elva fokusområden identifierades, inom vilka potentialer för minskad klimatpåverkan finns. Utvecklingen mot Framtidens Jordbruk berör parter i hela värdekedjan, som lantbrukare, affärspartners, handel, myndigheter, politiker och konsumenterna.



## Framtidens Jordbruk: Mjolk & Nötkött

Under 2021 har Lantmännen tillsammans med åtta aktörer i branschen arbetat fram en gemensam långsiktig vision för framtidens mjölk- och nötköttsproduktion. Rapporten från arbetet visar att det finns goda möjligheter att öka produktiviteten med fortsatt hög djurvälstånd och minska påverkan på klimatet i linje med Parisavtalet samt att gynna biologisk mångfald. För att nå detta krävs samarbete och omfattande forskningssatsningar, samt efterfrågan på marknaden och politisk vilja och handlingskraft.



# Utveckling av Framtidens Jordbruk

Lantmännen ska driva utvecklingen av kunskap, teknik och odlingsmetoder för att nå våra mål och utveckla produkter och tjänster som ger lantbruksföretagen förutsättningar för långsiktig lönsamhet.

Med verksamheter i hela värdekedjan från jord till bord, har vi unika möjligheter att driva förändring. Lantmännens klimatmål för primärproduktionen ska rusta verksamheten för framtidens förutsättningar.

Jordbruksmarken är den viktigaste och mest värdefulla resursen i vår verksamhet och livsmedelsförsörjningen är en nyckelsektor i klimatomställningen. Vi har därför satt målet att skapa förutsättningar för en hållbar primärproduktion, som omfattar första delen i odlingsledet, med halverad klimatpåverkan vart tionde år för att nå klimatneutralitet 2050. Samtidigt ska biologisk mångfald gynnas och produktionen öka för att säkra livsmedelsförsörjningen för en växande befolkning.



**Målet är att skapa förutsättningar för en hållbar primärproduktion, för att nå klimatneutralitet 2050.**

I rapporten *Framtidens Jordbruk: Växtodling* konkretiserade vi vad som krävs inom elva kritiska områden, och identifierade potentialer och hinder. Kartläggningen och beräkningarna visar att vi kan nå målen – men det krävs insatser från många aktörer samt forskning och innovation. Strategin implementeras och det systematiska arbetet bygger på relevant kunskap, testa och bevisa att lösningarna fungerar i praktiken, erbjuda dem till marknaden och driva samverkansprojekt.

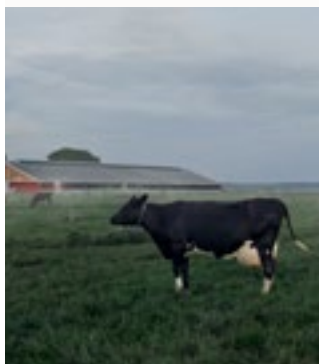
## Viktiga framsteg under året



### Kunskap

Vi fortsätter att bygga på vår kunskapsbas, med rapporten som utgångspunkt

Med rapporten **"Framtidens Jordbruk: Mjök & Nötkött"** vidareutvecklar vi vår kunskapsbas för en mer hållbar framtida produktion, i nära samarbete med andra aktörer genom animalievärdekedjan.



### Bevis

Vi testar och visar upp framtidens lösningar i praktiken på våra Framtidsgårdar

Under året vidareutvecklade vi Nötcenter Viken till **Framtidsgården Viken**, där vi bedriver försöksverksamhet för framtidens hållbara och produktiva mjölkproduktion.

Lantmännen satsar på **Framtidens Växtförrädling** med en omfattande investering i ny teknik och utrustning för "speed breeding" i Svalöv. Det första spadtaget togs under hösten 2021.

Tillsammans med RISE har vi testat **Robotti**, en självgående robot, på de svenska fälten. Ett viktigt steg för ett mer effektivt och hållbart jordbruk, med fördelar för klimat, miljö och lantbrukarens lönsamhet.



### Erbjudande

Med kunskapen tar vi fram konkreta erbjudanden till marknaden – vete, råg och havre odlat enligt **Klimat & Natur**

**Klimat & Natur, Lantmännens program för Framtidens Jordbruk, har nu lanserats i Finland.** Utrullningen är ett viktigt steg för en mer hållbar finsk livsmedelsproduktion, från jord till bord.

**Klimat & Natur har utökats med fler produkter** i Sverige under varumärkena Kungsörnen och AXA.

**ThermoSeed, Lantmännen Bioagris kemikaliefria behandlingsmetod för utsäde**, har vunnit europeiskt innovationspris och uppmärksammats i Finland.



### Samverkan

Tillsammans med andra aktörer löser vi utmaningarna och stänger innovationsgapet till 2050

Hållbara gödningsmedel är avgörande för att nå klimatneutralitet till 2050. Lantmännen samarbetar med **Yara** för att ta fram världens första fossilfria mineralgödsel och med **EasyMining/Ragn-Sells** för hållbar återföring av kväve och fosfor till jordbruket.

Lantmännen ingår i utvecklingen av **Agronod** – en ny plattform för datadelning och digitala lösningar för en växande, lönsam och hållbar livsmedelsproduktion i Sverige.

Tillsammans med Fazer, LRF och finska MTK har Lantmännen tagit initiativ till **Nordic Oats** för ökad konkurrenskraft och att driva försäljningen av havre från nordiskt hållbart jordbruk. Nordic Oats har idag 20 medlemmar i Sverige och Finland.

Läs vidare → på [lantmannen.se/framtidens-jordbruk/publikationer](https://lantmannen.se/framtidens-jordbruk/publikationer)

# Nya klimatmål mot 2030

För Lantmännens *egen produktion* är omställning till fossilfrihet och energieffektivisering viktiga nycklar. Arbetet för att minska klimatpåverkan från *transporter* pågår, med fokus på hållbara bränsleval.

2009 satte Lantmännen ambitiösa mål att minska klimatpåverkan från egen produktion, som uppnåddes i förtid. Till 2020 minskade vi utsläppen med 71 procent i relation till omsättning och med 62 procent i absoluta mått. Vi nådde det ambitiösa målet bland annat genom att ställa om från fossila bränslen till förnybar energi i pannor, ugnar och torkar, effektivisering och inköp av ursprungsmärkt, grön el.

## Nytt mål från 2021 för egen produktion

Under året har Lantmännen beslutat om ett nytt klimatmål för egen produktion. Målet är att minska klimatpåverkan med 50 procent till 2030 och innebär en minskningstakt i linje med Parisavtalets målnivå. Målet ska nås med fortsatt utfasning av fossila bränslen, övergång till grön el och ökad energieffektivisering. För 2021 minskade klimatpåverkan med 14 procent relativt omsättning från basår 2019.

## Minskad påverkan från transporter

Lantmännens har mål att minska klimatpåverkan från transporter med 50 procent till 2030 i hela verksamheten. Ett delmål är fossilfria transporter och servicebilar i Sverige till 2030, för att ha fossilfritt på alla marknader 2050. Strategin bygger på mer hållbara bränsleval och effektivare transportflöden. I Sverige ser vi en övergång till biodrivmedel där inhemska biodrivmedel spelar en avgörande roll.

Vi arbetar med förbättrade koncerngemensamma processer och beräkningsmetoder och utsläpp kommer rapporteras kommande år.



”

Lantmännen har tydliga mål för fossilfrihet i egen produktion. För Sverige och Norge till 2025, för Danmark och Finland 2030 och resterande Europa senast 2040.

# Forskning utvecklar affärer

Lantmännens omfattande arbete med innovation och vår egen forskningsstiftelse stödjer kunskapsutveckling för att möta framtidens utmaningar och lönsamheten på våra medlemmars gårdar.

Lantmännen satsar årligen mer än 300 MSEK på forskning och utveckling för att möta kommande utmaningar och säkerställa sin konkurrenskraft. Satsningarna sker inom flera områden, med mål att öka värdet från jord till bord och skapa nya affärer i samarbete med lantbruksföretagen.

## För ett livskraftigt jordbruk

Utvecklingen av ett lönsamt och hållbart jordbruk kräver forskning inom både växtodling och djurhållning. Fokus är att utveckla miljövänliga odlingssystem med hög produktivitet under skiftande väder- och klimatförhållanden. Växtförädling, precisionsodling och biologiska bekämpningsmedel är exempel på prioriterade utvecklingsområden.

För att utveckla en hållbar och lönsam animalieproduktion krävs forskning om till exempel produktion av högkvalitativt grovfoder med minimalt spill och utveckling av inhemska foderråvaror som kan ersätta soja.

## Växtbaserade råvaror för livsmedel

Ett av Lantmännens forskningsområden är utveckling av livsmedel från spannmål och andra växtbaserade råvaror. Exempel på projektområden är hälsoeffekter av livsmedel med spannmål och baljväxter som bas, förbättrad brödkvalitet och fraktionering för att ta fram nya ingredienser och livsmedel. Havre har stort fokus i Lantmännens forskningsportfölj.

Under 2021 har en flerårig satsning på proteinrika specialgrödor resulterat i att GoGreens svenskodlade torkade gula linser finns i butikshyllorna.



**Lantmännen driver forskningsprojekt som bidrar till ett mer biobaserat samhälle med spannmål som grund.**

## Bioenergi och gröna material

Spannmål kan bidra till ett biobaserat samhälle. Forskning pågår för att ta fram biokemikalier som bioplast och andra förnybara material. Råvaror från jordbruket ger sidoströmmar och med kunskap och olika förädlingsmetoder kan komponenter som stärkelse, protein, fiber, cellulosa och lignin få ökat värde i innovativa användningsområden.

## Forskningssamarbeten

Strategiska samarbeten är viktiga för Lantmännens forskningssatsningar och under 2021 tecknades ett avtal med SLU för utökad samverkan. Lantmännen medverkar i Formas centrumbildningar för livsmedelsforskning och innovation. I Mistra Food Futures ska strategier för ett hållbart svenskt livsmedelssystem för hälsosam mat utvecklas. Andra exempel är Sweden Food Arena, ScanOats och samarbetet SLU Grogrund.



Lantmännens Forskningsstiftelse investerar årligen upp till 25 MSEK i forskning. Stiftelsen är en viktig drivkraft för utveckling inom praktiskt tillämpbar forskning. Under 2021 har satsningar bland annat gjorts på:

- Brödkvalitet där en specialbehandlad stärkelse ska förlänga hållbarheten på bröd
- Växtförädling med fokus på grödors förmåga att hantera torka och dra nytta av bevattning
- Innovativa foderstrategier för frigående värphöns samt för grisar i stora grupper

I stiftelsens tidskrift, *Cerealier*, presenteras aktuell forskning om mat och hälsa med fokus på cerealier och baljväxter.

Se ➔ [lantmannen.se/forskning-och-innovation/tidskriften-c/](https://lantmannen.se/forskning-och-innovation/tidskriften-c/)



Lantmännens Växthus är ett utvecklingsprogram som tar emot innovativa affärsidéer från medarbetare, medlemmar, entreprenörer och startups. Under 2021 genomfördes ett Växthusprogram med temat hållbar nutrition, där sex startup-företag och fyra affärsöverskridande interna projekt deltog. Läs mer på ➔ [lantmannen.se/vaxthuset](https://lantmannen.se/vaxthuset)

# Samverkan för ökad tillväxt

Lantmännen har en ledande roll i utveckling av svenskt lantbruk, bioenergi och livsmedelsproduktion. Vi driver tillväxtfrågor och hållbarhet inom prioriterade områden genom samarbeten.

Den svenska livsmedelsstrategin och skeenden i omvärlden, som klimatfrågan och frågan om trygg livsmedelsförsörjning, har lagt grunden för utvecklingen. Lantmännen driver en agenda för hållbar tillväxt i svensk lantbruks- och livsmedelssektor. Detta skapar framtida möjligheter för våra medlemmar, för Lantmännen och för hela livsmedelssektorn. Även samhället gynnas av agendan, som går helt i linje med den svenska livsmedelsstrategin och internationella hållbarhetsmål.

## Viktiga näringspolitiska frågor

Lantmännen driver specifika näringspolitiska frågor som är av stor vikt för våra affärer och strategier. Viktiga frågor i EU är synen på grödbaserade biodrivmedel och jordbrukets roll i klimatarbetet. I Sverige fokuserar Lantmännen bland annat på jordbrukets konkurrenskraft och förutsättningarna för svensk produktion av biodrivmedel. Trygg livsmedelsförsörjning som en del av totalförsvaret är en fråga som växer och som Lantmännen engagerar sig alltmer i, bland annat i samverkan med LRF, Svenskt Näringsliv och Livsmedelsföretagen. EU har nyligen lanserat "European Green Deal" (Den Europeiska gröna given), som innebär att nästan alla EU:s regelverk och strategier som berör lantbruk, klimat, energi och miljö revideras. Detta kommer sannolikt att påverka värdekedjorna för bioenergi och livsmedel, såväl i primär- som i industriled. European Green Deal innehåller vissa negativa delar för det europeiska jordbrukets konkurrenskraft, men bedöms ändå överlag vara positivt för Lantmännens affärer, bland annat genom att efterfrågan på biobaserade alternativ till fossilt ökar.

## Hållbar tillväxt i sektorn

Sex områden är identifierade som särskilt viktiga, och inom dessa är Lantmännen aktiv i flera initiativ tillsammans med akademi, andra aktörer från näringslivet och myndigheter. Det är genom satsning på alla sex områden som tillväxten kan ta fart.

### Grogrund – Växtodling med förädling



### Kunskapsnav för animalieproduktion & SustAnimal



### agroned – Lantbrukets dataplattform



## Aktuella frågor i dialoger

De viktigaste områdena för oss och våra intressenter där vi engagerar oss i samarbeten är – *livskraftigt lantbruk, bioenergi* och *ansvarsfullt producerad mat*. Exempel på aktuella frågor under året är jordbrukets klimatpåverkan och hållbar odling, transporter, regelverk och inriktning för biodrivmedel i Sverige och EU och den svenska livsmedelsstrategin. Dialogen förs med flera aktörer och i forum och nätverk.

- **Livskraftigt Lantbruk:** LRF, KRAV, Sweden Food Arena, Spannmålsodlarföreningen, LRF Växtodling och Svensk Kooperation
- **Ansvarsfullt producerad mat:** Livsmedelsföretagen, DLF, Konsumentföreningar, Hållbar livsmedelskedja och Svenska Sojadiaologen
- **Grön energi/bioekonomi:** Hagainitiativet, Drivkraft Sverige, Copa-Cogeca, Svebio, World Bioenergy Assoc., Klimatneutrala Godstransporter och ePURE



## Branschinitiativ och forum för samverkan

Lantmännen deltar i ytterligare organisationer och forum för samverkan, samt i innovations- och forskningssamarbeten. Läs mer på [lantmannen.se/hallbar-utveckling/samarbeten](https://lantmannen.se/hallbar-utveckling/samarbeten)

### TILLVÄXTBOLAGET – Stärkta investeringsmöjligheter



### Nordic Oats – Livsmedelsexport



### SWEDEN FOOD ARENA – Innovation

Lantmännen Cirka 60 aktörer inom svensk livsmedelssektor i samverkan för innovationsbaserad tillväxt.

# Medarbetare som gör skillnad

Lantmännen är en stor internationell koncern som arbetar långsiktigt med att attrahera och utveckla medarbetare och ledare. Samarbete och delaktighet står högt på agendan och vi har en engagerande, utvecklande och säker arbetsmiljö.

Under coronapandemin har Lantmännen haft tre övergripande prioriteringar: *att skydda våra medarbetare, skydda våra affärer och ta vårt samhällsansvar*. Restriktioner, riktlinjer och nya rutiner infördes på samtliga arbetsplatser och har fortsatt att utvecklas och kontinuerligt anpassats efter lokala förutsättningar på våra olika geografiska marknader.

Genom initiativ och utbildningar inom ledarskap, medarbetarskap och digitala verktyg för distansarbete har Lantmännen lyckats väl med att erbjuda stöd för ledare och medarbetare.



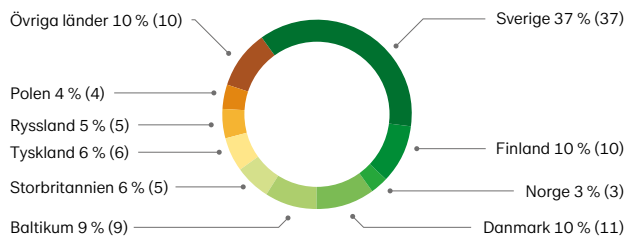
**Lantmännen arbetar aktivt med att skapa en inkluderande kultur där samarbete, engagemang och trygghet värderas högt.**

Medarbetarsamtal genomförs årligen med fokus på individuella prestationer och uppsatta mål samt Lantmännens värderingar – *öppenhet, helhetssyn och handlingskraft*. Vartannat år genomförs en medarbetarundersökning avseende hur medarbetarskap och ledarskap har fungerat. Resultatet från medarbetarundersökningen 2021 visade ett resultat på 70 (71) för Nöjd medarbetarindex och 76 (75) för Ledarskapsindex.

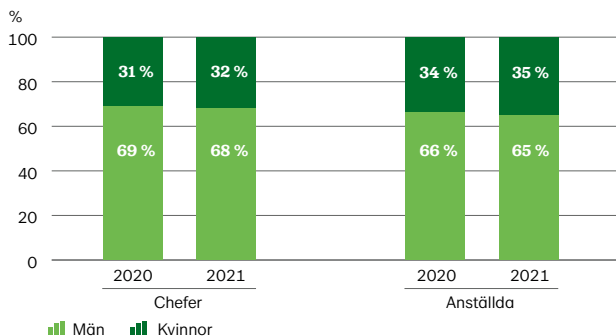
Arbetet med att identifiera långsiktig utvecklingspotential hos medarbetare och att genomföra internationella utvecklingsprogram fortsatte under året. Lantmännens mål är att medarbetare ska utvecklas och växa internt, i såväl specialist- som chefskarriärer. Hälften av alla chefsrekryteringar ska tillsättas med en intern kandidat; utfallet för 2021 blev 51 procent.

Lantmännen arbetar långsiktigt för ökad jämställdhet och mångfald samt med att stärka det internationella perspektivet i affärerna genom uppsatta mål, aktivitetsplaner och med regelbunden uppföljning. ►►

## Våra medarbetare – geografisk fördelning



## Fördelning kvinnor och män







#### Våra medarbetare, olyckor och tillbud i tjänst

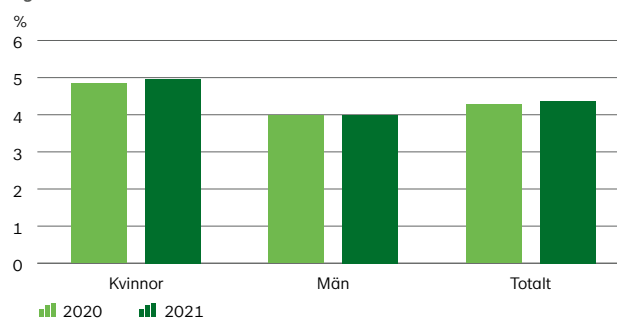
	2021	2020
Antal dödsfall på grund av olycka	0	0
Antal olycksfall <sup>1)</sup>	247	238
Olycksfallsfrekvens <sup>2)</sup>	14,3	13,7
Antal inrapporterade tillbud <sup>3)</sup>	2 831	2 735
Antal riskobservationer	13 271	8 371

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

<sup>2)</sup> Olycksfallsfrekvens definieras som antal olyckor/miljoner faktiska arbetstimmar.

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

#### Sjukfrånvaro





### Lantmännen Graduate Trainee Program

I november 2021 avslutades Lantmännens Graduate Trainee Program där 6 traineer under 15 månader har arbetat i uppdrag och projekt i olika divisioner och funktioner inom Lantmännen. De fick utbildning i bland annat ledarskap, förändringsledning och projektledning.



Sommaren 2021 genomfördes även Lantmännens Summer Internship där vi såg en fördubbling i antalet sökande och vi kunde erbjuda flera unga talanger en möjlighet att bygga vidare på sina erfarenheter inom koncernens divisioner och affärsområden.

### En attraktiv arbetsgivare

Målet med Lantmännens arbetsgivarvarumärke och kommunikation är både att skapa stolthet och engagemang hos befintliga medarbetare och att attrahera och skapa nyfikenhet hos potentiella medarbetare. Vi vill vara en arbetsgivare som man trivs och utvecklas hos – med god arbetsmiljö, bra ledarskap, många utvecklingsmöjligheter och med ambitiösa och utmanande mål.

För andra året i rad utsåg Talangnätverket *4potentials* under 2021 Lantmännen till Årets Talangföretag. Det är en av Sveriges mest prestigefulla utmärkelser inom Talent Management och delas ut till det företag som har jobbat mest framgångsrikt med att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla talanger. 2021 var fjärde gången som Lantmännen mottog utmärkelsen.

### Säker arbetsmiljö

Under 2021 har Lantmännen fortsatt det strategiska arbetet inom hälsa och säkerhet med målet att uppnå *"Health & Safety Excellence"* till år 2030. Det innebär bland annat att integrera hälso- och säkerhetsarbetet tydligare i ledarskap, medarbetarskap och dagliga och strategiska processer. Prioriteringen fram till 2023 är att lägga en grund av kritiska processer, verktyg och utbildningar.

Arbetet med *"Culture Ladder Assessment"* fortsatte under 2021, i syfte att skapa en gemensam bild av vad hälsa och säkerhet innebär i koncernen, samt vad man behöver göra för att förbättra säkerhetskulturen. Under senaste året har *"Health & Safety Awareness Training"* introducerats för ökad kunskap hos chefer och medarbetare. Alla affärsområden har under året fortsatt att ta fram långsiktiga handlingsplaner.



**Med Lantmännens bredd av affärer kan vi erbjuda varierande utvecklings- och karriärmöjligheter inom flera olika branscher, länder, bolag och kompetensområden.**

Lantmännen bibehåller och skapar en god säkerhetskultur genom att identifiera och minimera risker i arbetsmiljön via uppföljning av ett 60-tal besiktningar i skadeförebyggande syfte per år i produktionsanläggningarna samt genom arbetsmiljöutbildningar. På grund av coronapandemin begränsades antalet besiktningar under 2021 till 48 och var en kombination av fysiska och digitala besiktningar.

För rapportering, utredning och uppföljning av olyckor, tillbud och riskobservationer finns ett webbaserat verktyg tillgängligt för alla medarbetare. Under 2021 ökade olycksfallsfrekvensen till 14,3 (13,7). Målet är att olycksfrekvensen ska understiga ett senast år 2030.

Ett kontinuerligt arbete görs för att identifiera och följa upp förbättringsområden, bland annat avseende psykosocial arbetsmiljö och arbetsbelastning. Sjukfrånvaron under 2021 ökade något från året innan till 4,4 procent (4,3).

Lantmännen har ett etablerat system för whistleblowing där medarbetare enkelt och anonymt kan rapportera missförhållanden och överträdelser av Lantmännens uppförandekod, riktlinjer eller policyer. Under 2021 registrerades 22 (13) rapporter från 5 länder. Samtliga fall har utretts av Lantmännens Whistleblowingkommitté.

# Division Lantbruk

---

## Vår kärnverksamhet



# Division Lantbruk

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet och utvecklar samt erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk med fokus på lönsamhet. Divisionen är verksam både i Sverige och internationellt och svarar för 44 procent av Lantmännens omsättning. Division Lantbruk har sin bas i Sverige och har genom internationella hel- och delägda bolag en stark position i Östersjöområdet.

I division Lantbruk ingår *Lantmännen Lantbruk Sverige*, *Lantmännen BioAgri*, *Lantmännen Krafft*, *Lantmännen Agro i Finland*, *Lantmännen Agro i Danmark*, *Lantmännen Seed i Nederländerna* och *Lantmännen Maskin*. Divisionen ansvarar för Lantmännens delägarskap i den tyska koncernen HaGe Kiel, Scandagra Group i Baltikum samt Scandagra Polska i Polen. Se ➔ sid 57.

Arbetet inom division Lantbruk påverkades av coronapandemin, bristen på halvledare, utbrott av fågelinfluensa, skenande råvarupriser och en sämre skörd än normalt.

## Viktiga hållbarhetsfrågor

Division Lantbruk arbetar för ett hållbart lantbruk med energieffektiva och säkra maskiner, resurseffektiv och säker produktion, hållbara odlingsmetoder och foderråvaror samt transporter med låg klimatpåverkan. Division Lantbruk arbetar med innovation och utveckling av smarta foder, teknisk och digital utveckling, precisionsodling och växtförädling. Inom Framtidens Jordbruk har vi lanserat våra

framtidsgårdar där vi bland annat jobbar med anpassade odlingsmetoder och foder för att möta klimat- och miljötmaningarna.

”  
**Lantmännen arbetar för ett hållbart, livskraftigt lantbruk med låg klimatpåverkan.**

## Utsikter

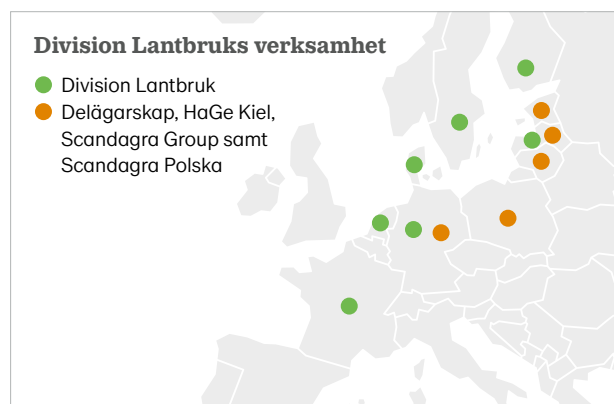
Den volatila råvarumarknaden förväntas skapa osäkerhet hos leverantörer och kunder även under 2022. *Vårt mål* är att bli norra Europas ledande agribusinessföretag genom att fortsätta stärka våra positioner i Östersjöområdet i lantbruksaffären och driva den positiva utvecklingen inom maskinaffären i Sverige. Vi kommer att satsa på digital affärsutveckling, med ökat fokus på våra försäljningskanaler samt teknisk utveckling och vi arbetar vidare inom ramen för Framtidens Jordbruk.



Division Lantbruk, nyckeltal	2021	2020
Nettoomsättning, MSEK <sup>1)</sup>	22 834	21 501
Rörelseresultat, MSEK	374	439
Rörelsemarginal, %	1,6	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	4,5	5,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	186	261
Medelantal anställda	1 727	1 743
varav kvinnor/män, %	24/76	24/76
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	33/67	33/67
Sjukfrånvaro, %	4,1	3,7
Koldioxidutsläpp, tusen ton	9	10

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

Exkl. jämförelsestörande poster	2021	2020
Rörelseresultat, MSEK	374	439
Rörelsemarginal, %	1,6	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	4,5	5,4



## Varumärken



**Nötfor**  
**Fårfor**

**Piggfor**  
**Renfor**

**Pullfor**  
**Protect**



## Lantmännen Lantbruk Sverige

Lantmännen Lantbruk Sverige är marknadsledare på spannmålsmarknaden och erbjuder ett brett produkt-sortiment för animalieproduktion och växtodling. Inköpt spannmål, oljeväxter, trindsäd och frö säljs vidare till spannmålshandlare samt svensk och internationell industri.

Verksamheten har haft en god utveckling under året. Foderaffären visade fortsatt positiv trend med ökade marknadsandelar men påverkades av utbrottet av fågelinfluensa. Coronapandemin skapade oro kring råvaruförsörjningen med skenande gödningspriser som följd, men produktion och försäljning har löpt planenligt. En låg spannmålsskörd resulterade i en försvagad spannmålsaffär.

### Spannmål

Lantmännen Lantbruk Sverige köper och säljer spannmål, oljeväxter och trindsäd. Hälften av kvantiteten används i Lantmännens egna industrier. Den externa försäljningen är betydelsefull där export står för den största delen med försäljning främst till Europa och Nordafrika samt till Nordamerika. Under året har en ny långsiktig inköps- och mottagningsstrategi fastställts för att minimera behovet av internt transporter.



### Lantmännen erbjuder allt för ett framgångsrikt och livskraftigt lantbruk!

Årets svenska spannmålsskörd uppgick till 5,0 miljoner ton enligt Jordbruksverkets senaste prognos, vilket var lägre än femårssnittet och vad som prognostiserats. Detta orsakades främst av torka under juni och juli. Regn under andra hälften av skördeperioden resulterade i lägre kvalitet på spannmål. En oro gällande den globala tillgången på spannmål och oljeväxter och minskande lager på spannmål medförde stora prisuppgångar. Lantmännens breda tradingnätverk är fortsatt viktigt för vår handelsverksamhet.

### Foder

Lantmännen Lantbruk producerar och säljer foder och tillskott. Foderaffären har utvecklats positivt under året och ökat sina marknadsandelar. Volymökningen är främst driven av goda produktionsresultat på gårdarna, där nya produkter och en kunnig säljkår bidragit till en växande kundbas. Lönsamheten i branschen minskade något under slutet av året till följd av stigande priser på foderråvaror, energi och logistik. En kraftig prisökning på soja, främst driven av hög efterfrågan på GMO-fri soja, har påskyndat utvecklingen av nya foder med lägre andel soja och högre användning av aminosyror.

Utbrottet av fågelinfluensan ledde till en utslaktning av två miljoner höns vilket gav problem med leverans av ägg under en period och skakade äggbranschen, men marknaden återhämtade sig snabbare än väntat.



Inom *grisproduktionen* ökar användning av aminosyror och precisionsutfodringen stärks för optimerad lönsamhet. Inom *mjölk och nötkött* pågår flera gemensamma projekt för att minska branschens klimatavtryck och i oktober lanserades rapporten *Framtidens Jordbruk*. På *Framtidsgården Viken* utvecklades verksamheten med sju mjölkningsrobotar vilket ger förutsättningar att gå vidare med ytterligare foderförsök.



## En lönsam och hållbar växtodling kräver odlingsstarka högavkastande grödor, rätt insatsvaror och framgångsrik odlingsstrategi.

### Växtodling

Lantmännen Lantbruk Sverige förädlar, producerar och säljer utsäde inom stråsåd, trindsåd, oljeväxter och vallfrö. Försäljning av höstutsäde under 2021 överskred tidigare rekordnivå, men regn gjorde att arealer blev osådda. Efter ett par år av svaga fröskördar blev skörden 2021 bra, vilket i kombination med en stark exportmarknad ger fröaffären goda förutsättningar.

Affärerna inom handelsvaror utvecklades väl trots kraftigt stigande råvarupriser och brister på råvaror.

Inom projektet *Green Fertilizer* driver vi tillsammans med Yara vår affär mot en mer fossilfri livsmedelskedja. Inom växtförädlingen påbörjades projektet *Future Fit Breeding* för att snabbare utveckla sorter med högre avkastning och bättre sjukdomsresistens. Vi har utökat projekten inom ramen för *SLU Grogrund* för förädling för minskat kadmiumupptag i vete och havre. Läs mer på [lantmannenlantbrukmaskin.se](https://lantmannenlantbrukmaskin.se)

### Lantmännen BioAgri

Lantmännen BioAgri säljer och utvecklar *ThermoSeed*, en unik biologisk metod med värmebehandling som gör utsädet friskt och motståndskraftigt. Bolaget utvecklar och marknadsför också biologiska betningsmedel. Under året har utvecklingen av biostimulanter fortsatt med försök på gård. Läs mer på [lantmannenbioagri.se](https://lantmannenbioagri.se)

### Lantmännen Kraftf

Lantmännen Kraftf är Sveriges, och en av Nordens, största leverantörer av hästfoder med marknad även i övriga Europa och USA. Bolaget har under året fortsatt att stärka sin position och visar god utveckling i samtliga länder där bolaget är aktivt. Läs mer på [kraftfhastfoder.se](https://kraftfhastfoder.se)



### Lantmännen Lantbruk Sverige, nyckeltal

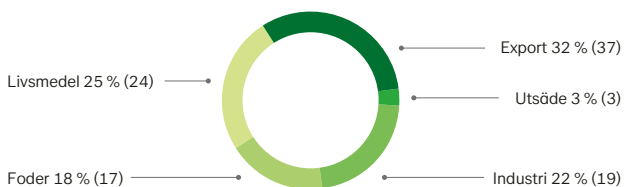
	2021	2020
Nettoomsättning, MSEK <sup>1)</sup>	14 102	13 096
Rörelseresultat, MSEK	159	261
Rörelsemarginal, %	1,1	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	3,6	6,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	150	203
Medelantal anställda	797	805
varav kvinnor/män, %	33/67	34/66

<sup>1)</sup> Inklusivt koncernintern omsättning.

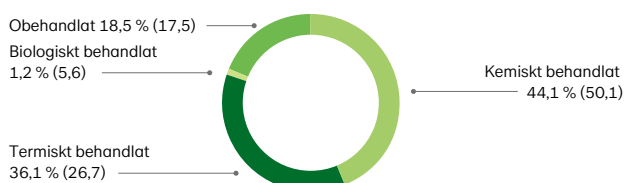
### Exkl. jämförelsestörande poster

	2021	2020
Rörelseresultat, MSEK	159	261
Rörelsemarginal, %	1,1	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	3,6	6,6

### Användning av totala volymen såld spannmål



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





## Lantmännen Lantbruk Finland

### Lantmännen Agro

Verksamheten i Finland, Lantmännen Agro Oy, bedrivs delvis genom fristående Lantmännenprofilerade återförsäljare med 29 handlare och 60 butiker. Dessa tillhandahåller insatsvaror för växtodling, foder samt reservdelar och redskap. Lantmännen Agro handlar med spannmål på den finska och internationella marknaden, samt producerar och säljer foder direkt till kunder med animalieproduktion och hästar.

Torka och värme under tillväxtperioden resulterade i att den finska skörden blev mycket låg och var i nivå med torkåret 2018. Skörden täcker precis det inhemska behovet, vilket leder till en minskad exportaffär. De första batcherna av ThermoSeed-behandlat utsäde producerades i vår nya anläggning. Under hösten lanserades *Klimat & Natur* i Finland, och de första 130 lantbrukarna sådde råg enligt programmet. Läs mer på [lantmannenagro.fi](https://lantmannenagro.fi)

### Varumärken

Opti Melli Maituri Herkku Benemilk NORRA

### Lantmännen Lantbruk Finland nyckeltal

	2021	2020
Nettoomsättning, MSEK <sup>1)</sup>	4 479	4 351
Medelantal anställda	148	147
varav kvinnor/män, %	36/64	38/62

<sup>1)</sup> Inklusivt koncernintern omsättning.



## Lantmännen Lantbruk Övrigt

### Lantmännen Agro – Danmark

Lantmännen Agro A/S huvudsakliga uppgift är att köpa in spannmål i Danmark. Detta är en viktig tillgång i Lantmännens försäljningsstrategi av spannmål, men kvantiteter säljs även till externa kunder direkt från Lantmännen Agro. Bolaget säljer också stora kvantiteter av gödning. Lantmännen Agro har visat en positiv utveckling under året med större volymer av både spannmål och gödning. Läs mer på [lantmannenagro.dk](https://lantmannenagro.dk)

### Lantmännen Seed – Nederländerna

Företaget Lantmännen Seed BV bedriver växtförädling av rågvetete och potatis på förädlingsstationen i Emmeloord i Nederländerna. Verksamheten utvecklades väl där flera nya sorter av potatis och rågvetete har uppvisat lovande resultat. Läs mer på [lantmannenseed.com](https://lantmannenseed.com)



Lantmännen har lång erfarenhet av, och är djupt engagerade i frågor som rör jorden vi alla lever av.

Våra fysiska och digitala tjänster hjälper lantbrukare att skapa de mest passande odlings- och försäljningsstrategierna.



## Lantmännen Maskin

Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och reservdelar samt erbjuder service i Sverige. I produktportföljen finns starka varumärken som Valtra, Fendt, Kuhn, Väderstad och Joskin. Lantmännen Maskin finns på 53 platser över hela landet med maskiner, reservdelar och verkstad.

Företaget har visat en positiv utveckling under året med stor ordergång på maskiner och ökade marknadsandelar i en till antalet, relativt stabil marknad.

”  
**Lantmännen Maskin tillhandahåller marknadens främsta och mest högkvalitativa produkter och tjänster för lantbrukare och en effektiv e-handel.**

Lantmännen Maskin har, liksom övriga aktörer i branschen, drabbats av produktionsstörningar hos leverantörerna som en följd av pandemin. Det innebär att komponentbrist och internationella generella logistikproblem resulterade i försenade leveranser.

Verkstadsaffären har, efter de första månadernas negativa påverkan av pandemin, visat positiv utveckling med förbättrade måltal. Reservdelsaffären har inte påverkats av brist i leveranser i samma utsträckning som Maskinaffären och har under året utvecklats väl och implementerade förbättringsåtgärder som initierades under förra året. Vi har under året fortsatt genomföra planen gällande leverantörsstruktur, där Joskin introducerades i produktportföljen samtidigt som vi avvecklade ett antal andra varumärken. Importverksamheten av Massey Ferguson återgick till AGCO.

Läs mer på [lantmannenlantbrukmaskin.se](https://lantmannenlantbrukmaskin.se)

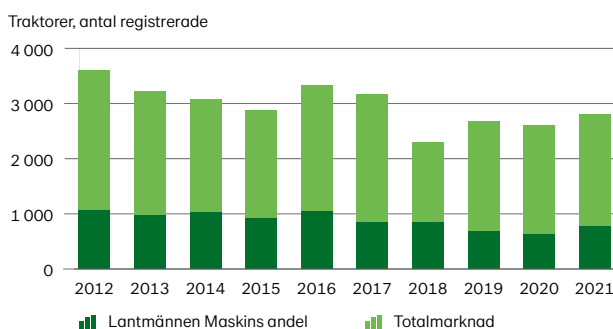


Lantmännen Maskin, nyckeltal	2021	2020
Nettoomsättning, MSEK <sup>1)</sup>	3 636	3 669
Rörelseresultat, MSEK	20	-7
Rörelsemarginal, %	0,6	-0,2
Avkastning på operativt kapital, %	1,7	-0,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	19	19
Medelantal anställda	750	760
varav kvinnor/män, %	10/90	9/91

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

Exkl. jämförelsestörande poster	2021	2020
Rörelseresultat, MSEK	20	-7
Rörelsemarginal, %	0,6	-0,2
Avkastning på operativt kapital, %	1,7	-0,5

### Totalmarknad i Sverige för traktorer





# Division Energi

---

**Cirkulära lösningar för  
framtidens energi**



# Division Energi

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter och svarar för 9 procent av koncernens omsättning. Divisionens bolag tillverkar och marknadsför hållbart etanolbränsle, proteinfoder, koldioxid, stärkelseprodukter, gluten, vodka, betaglukan, havreprotein, alkylatbensin, smörjmedel och andra kemiska produkter. Divisionen verkar på en global marknad med huvudfokus på Europa.

I division Energi ingår *Lantmännen Biorefineries* som utgörs av *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Functional Foods*, *Lantmännen Oats* och *Lantmännen Reppe*. I divisionen ingår också *Lantmännen Aspen*. Divisionen ansvarar för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget Scandbio, se ➔ sid 57.

Division Energi erbjuder miljösmarta energi-, livsmedels- och industriprodukter. Produkterna framställs på ett ansvarsfullt sätt i Sverige, Frankrike, Lettland, Finland och Danmark. Divisionen har hel- eller delägda säljbolag i Norden, Frankrike, Tyskland och USA. Försäljningen sker via distributörer eller genom exportaffärer.

Bioenergi utgör drygt en tredjedel av Sveriges energi-användning och hållbara transporter och biodrivmedel är avgörande för att minska koldioxidutsläppen. De svenska nationella klimatmålen till 2030 är att minska transporternas utsläpp med 70 procent, samt att till 2045 inte ha något nettoutsläpp av växthusgaser alls. Ökad låginblandning av etanol i bensin är ett kostnadseffektivt sätt att minska transportsektorns utsläpp och under året implementerades E10 i Sverige.

## Viktiga hållbarhetsfrågor

Divisionen producerar etanol med världsledande klimatprestanda och utvecklar foder och produkter till livsmedelsindustrin från svensk råvara samt miljöanpassade petroleumprodukter. I etanolproduktionen återvinns restprodukter från livsmedelsindustrin.

Vårt mål är att fortsätta utveckla produkter med mer värden för klimat, miljö och hälsa. Vi arbetar även med utvecklingen av cirkulära affärsmodeller, effektiv produktion och transport med låg klimatpåverkan, säker arbetsmiljö samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.

## Utsikter

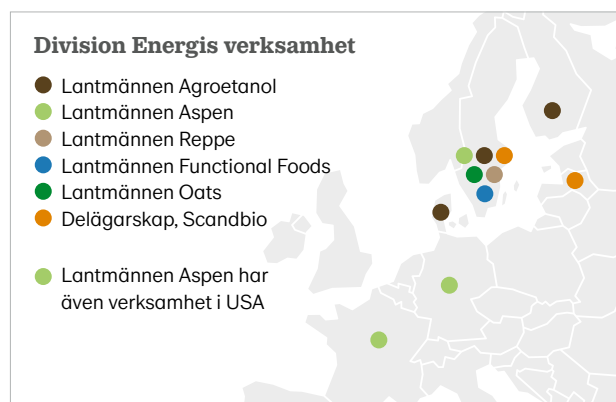
Efterfrågan på Agroetanols etanol förväntas öka i Norden och i Europa i takt med skärpta krav på minskade utsläpp av växthusgaser från transporter. Vårt arbete fortsätter med att komplettera råvarubasen med alternativa stärkelserika råvaror som används till produktion av biodrivmedel. Utsikterna för fortsatt tillväxt bedöms som goda för Lantmännen Reppe och Lantmännen Aspen.



Division Energi, nyckeltal	2021	2020
Nettoomsättning, MSEK <sup>1)</sup>	4 595	3 938
Rörelseresultat, MSEK	615	530
Rörelsemarginal, %	13,4	13,5
Avkastning på operativt kapital, %	42,3	40,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	312	186
Medelantal anställda	364	345
varav kvinnor/män, %	30/70	27/73
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	27/73	11/89
Sjukfrånvaro, %	2,6	2,8
Koldioxidutsläpp, tusen ton	18	18

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

Exkl. jämförelsestörande poster	2021	2020
Rörelseresultat, MSEK	615	530
Rörelsemarginal, %	13,4	13,5
Avkastning på operativt kapital, %	42,3	40,5



## Varumärken





## Lantmännen Biorefineries

Lantmännen Biorefineries är en gemensam organisation för *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Reppe* och *Lantmännen Functional Foods* och *Lantmännen Oats* samt gemensamma funktioner för försäljning, inköp, produktutveckling, HR och tekniska projekt.

### Lantmännen Agroetanol

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

Lantmännen Agroetanol är Nordens största etanolproducent, och tillverkar etanol med bästa klimatprestanda. Lantmännens etanol minskar klimatpåverkan med mer än 95 procent jämfört med bensin. Den årliga produktionskapaciteten i anläggningen på Händelö i Norrköping uppgår till 230 000 m<sup>3</sup> etanol och 200 000 ton proteinrik foderråvara, Agrodrink, samt cirka 90 000 ton kolsyra. Ungefär 10 procent av den spannmål som produceras i Sverige används i anläggningen.

Produktportföljen har under 2021 differentierats och breddningen av råvarubasen fortsätter. Projekt har initierats för att öka etanolens klimatprestanda. Marknaden under 2021 påverkades av Covid-19 och etanolpriset var relativt lågt i början av året, men nådde rekordhöjder under hösten då en bristsituation rådde på den europeiska marknaden.

Lantmännen Agroetanols etanol säljs på den europeiska marknaden där det finns efterfrågan på biodrivmedel med hög klimatprestanda. Återvinningsaffären med restprodukter från livsmedelsindustrin skapar en cirkulär ekonomi och bidrar med lönsamhet för Lantmännen Agroetanol. Sveriges reduktionsplikt för bensin höjdes den 1 augusti 2021 till 6 procent vilket medförde en implementering av E10. Under året reviderades EU:s förnybarhetsdirektiv, RED II, vilket kan påverka framtiden för Lantmännen Agroetanols produkter.

Byggnation för ny glutenproduktion i Norrköping startades under året och projektet fortlöper enligt plan. Syftet är att separera vetemjölets stärkelse, som används i tillverkning av etanol, och gluten som säljs till livsmedelsindustrin.

Med anledning av EU-kommissionens utredning av Lantmännen Agroetanol och två andra etanoltillverkare angående misstänkt brott mot EU:s konkurrenslagstiftning redovisas sedan tidigare en avsättning på 500 MSEK. Lantmännen Agroetanol fortsätter att samarbeta med kommissionen under utredningen, avvaktar dess ställningstaganden och kommer att fullt ut nyttja sin rätt till försvar. Läs mer på [lantmannenagroetanol.se](https://lantmannenagroetanol.se)

### Lantmännen Functional Foods

Lantmännen Functional Foods arbetar med utveckling, marknadsföring och försäljning av speciallivsmedel (medical och functional foods), kosttillskott och ingredienser med hälsopåståenden för både livsmedel och foder. Bland varumärkena finns Salovum, SPC-Flakes, PromOat, AvenaCare och PrOatein. Läs mer på [lantmannenfunctionalfoods.se](https://lantmannenfunctionalfoods.se)

### Lantmännen Oats

Lantmännen Oats skapar värde av havre genom förädling till betaglukan och havreprotein. Ingredienserna säljs till företag inom bageri, hälsokost och sportnutrition. Byggnation av utrustning för hantering, skalning och värmebehandling av havre har påbörjats och beräknas bli klart 2022. Betaglukan är en löslig havrefiber som har en dokumenterad kolesterol-sänkande effekt. Havreprotein är en välsmakande ingrediens som används till sportnutrition och andra applikationer.

Läs mer på [lantmannenoats.com](https://lantmannenoats.com)

Lantmännen Agroetanol, nyckeltal	2021	2020
Nettoomsättning, MSEK <sup>1)</sup>	2 983	2 434
Rörelseresultat, MSEK <sup>2)</sup>	381	308
Medelantal anställda	136	127
varav kvinnor/män, %	30/70	26/74

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

<sup>2)</sup> Operativt rörelseresultat, exklusive jämförelsestörande poster.

## Lantmännen Reppe

Lantmännen Reppe skapar värde av vete genom förädling till vetegluten, vodka, stärkelseprodukter samt foderråvara och är en av Sveriges äldsta industrier. Reppe är en viktig aktör i spannmålsvärdekedjan från odling, inköp av råvaror samt förädlingsverksamhet till försäljning och konsumtion.

Lantmännen Reppe producerar och levererar ingredienser och färdigvaror till livsmedelsindustrin, pappersindustrin och dryckesindustrin. Leveranserna av stärkelseprodukter till pappersindustrin har ökat under 2021. Lantmännen Reppe har ett av Nordens största destillerier med produktion av högkvalitativ vodka. Kontraktet med en stor legokund av vodka i USA avslutades under året och ett antal kontrakt har signerats med nya kunder. Den fortsatta starka efterfrågan på Lantmännen Reppes produkter har möjliggjort investeringar i vidareförädling av stärkelse och glutenprodukter. Utvecklingsarbete inom alla produktsegment har resulterat i både nya kunder och nya applikationer. Förpacknings- och emballageindustrin växer med hållbara produkter, vilket leder till en ökad efterfrågan på vetebaserade stärkelseprodukter.

Läs mer på [lantmannenrepp.se](https://lantmannenrepp.se)

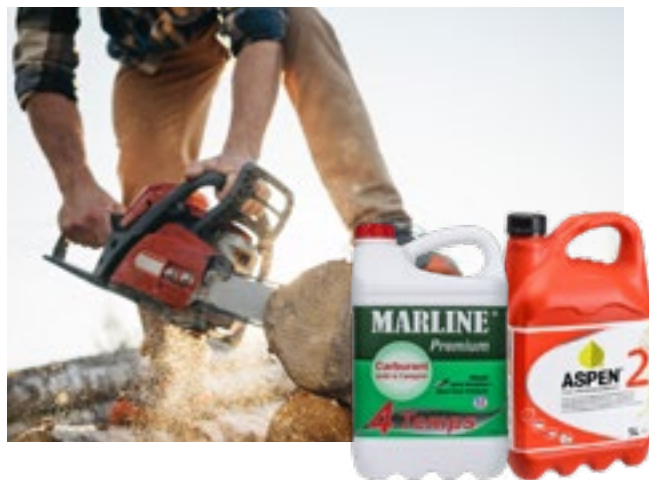


**Lantmännen Reppe är en viktig aktör i spannmålsvärdekedjan från odling, inköp av råvaror samt förädlingsverksamhet till försäljning och konsumtion.**



Lantmännen Reppe, nyckeltal	2021	2020
Nettoomsättning, MSEK <sup>1)</sup>	487	486
Medelantal anställda	70	69
varav kvinnor/män, %	26/74	29/71

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



## Lantmännen Aspen

Lantmännen Aspen med sina varumärken Aspen, Agrol och Marline tillverkar och marknadsför miljöanpassade bränslen, smörjmedel och kemiska produkter. Produkterna produceras i Sverige och Frankrike och säljs i ett 30-tal länder i Europa samt Nordamerika.

Aspen erbjuder miljöanpassade bränslen såsom alkylatbensin och HVO-diesel samt ett högkvalitativt oljesortiment anpassat för småmotorer som gräsklippare, röjsågar, motorsågar och utombordare samt för motorsport.

Agrol erbjuder högkvalitativa smörjmedel och kemiska underhållsprodukter till den professionella marknaden för jordbruk, skogsbruk och entreprenad i Norden. Produkterna bidrar till att minska underhållskostnader och miljöpåverkan.

Marline erbjuder bränslen för småmotorer och är det ledande varumärket av alkylatbensin i Frankrike. Marline har en stark position inom maskinuthyrning och bygghandeln och kompletterar Aspens starka position inom servande fackhandel.

Lantmännen Aspens totala försäljning ökade trots pandemin. Vädret var gynnsamt i stora delar av Europa vilket ökade användningen av mindre maskiner. Introduktionen i USA gick långsamt till följd av pandemin men vi ser en god utveckling. Marknaden för smörjmedel har haft en fortsatt god utveckling under året inom samtliga kundsegment.

I vårt hållbarhetsarbete strävar vi efter att våra produkter ska ha så låg miljöpåverkan som möjligt.

Läs mer på [aspenfuels.com](https://aspenfuels.com), [agrol.se](https://agrol.se) och [marline.fr](https://marline.fr)

Lantmännen Aspen, nyckeltal	2021	2020
Nettoomsättning, MSEK <sup>1)</sup>	1 113	1 016
Medelantal anställda	116	108
varav kvinnor/män, %	31/69	27/73

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

# Division Livsmedel

## Ansvarsfullt producerad mat

Bra mat från  
Lantmännen



# Division Livsmedel

Division Livsmedel förädlar spannmål och andra råvaror från åkermarken och producerar bland annat mjöl, bröd, frukostprodukter, pasta och färdiglagade måltider. Lantmännens gröna grodd som återfinns på produktförpackningarna står för ansvarsfullt producerad mat. Divisionen erbjuder "Bra mat" till kunder inom dagligvaror, foodservice och livsmedelsindustrin och svarar för 31 procent av koncernens omsättning.

Division Livsmedel består av *Lantmännen Unibake*, *Lantmännen Cerealia* och Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Viking Malt*. Divisionen producerar livsmedel i 47 anläggningar i 16 länder under välkända varumärken som *Kungsörnen*, *AXA*, *START!*, *Bonjour*, *Hatting*, *Korvbrödsbagarn*, *Schulstad*, *Finn Crisp*, *Amo*, *Vaasan*, *GoGreen* och *Gooh!*.

Coronapandemin påverkade oss, särskilt under första halvåret med minskad försäljning inom foodservice. Under andra halvåret hävdades restriktioner på flera marknader och efterfrågan ökade något. Marknaden har ännu inte återhämtat sig till 2019 års nivå. Trenderna fortsätter med stark prispress på livsmedel och hård konkurrens inom samtliga kategorier. Smak, hälsa, ursprung, hållbarhet och bekvämlighet är viktiga konsumenttrender i Norden, liksom produkter med låg klimatpåverkan och ekologiska varor. Efterfrågan ökar på icke animaliebaserade proteiner och "functional foods". Pandemin har belyst vikten av en trygg livsmedelsförsörjning.

Viktiga hållbarhetsfrågor är produkter och råvaror från en hållbar värdekedja, resurseffektiv produktion, hållbara förpackningslösningar, transport med låg klimatpåverkan, säker arbetsmiljö och ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.

Under året ingick Lantmännen ett avtal om att förvärva Myllyn Paras, en finsk koncern verksam inom mjöl, gryn, pasta och bageriprodukter. Affären inväntar godkännande från det finska Konkurrens- och konsumentverket (KKV). Myllyn Paras har ett starkt varumärke och breddar vårt erbjudande på den finska marknaden och möjliggör synergier med övrig verksamhet inom Finland.

## Utsikter

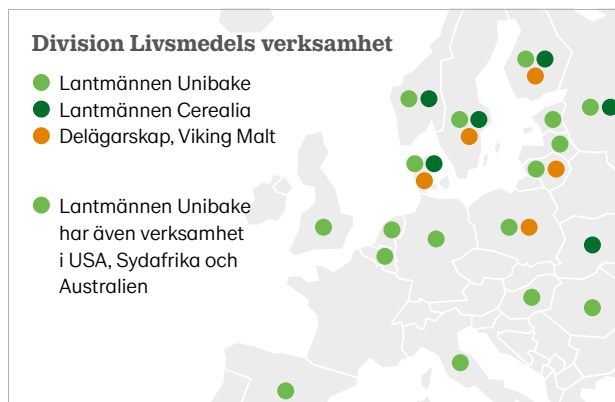
Priset på råvaror, förpackningsmaterial, energi och transporter har ökat kraftigt vilket medför prisökningar gentemot dagligvaruhandel och konsument. *Vårt mål* är att vara ett ledande livsmedelsföretag baserat på åkermarkens resurser genom effektiviseringar, digitalisering och optimering på produktionsanläggningarna.



Division Livsmedel, nyckeltal	2021	2020
Nettoomsättning, MSEK <sup>1)</sup>	15 558	15 017
Rörelseresultat, MSEK	775	786
Rörelsemarginal, %	5,0	5,2
Avkastning på operativt kapital, %	4,8	4,7
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	889	552
Medelantal anställda	6 373	6 347
varav kvinnor/män, %	42/58	41/59
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	21/79	21/79
Sjukfrånvaro, %	4,5	4,8
Koldioxidutsläpp, tusen ton	90	89

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

Exkl. jämförelsestörande poster	2021	2020
Rörelseresultat, MSEK	850	786
Rörelsemarginal, %	5,5	5,2
Avkastning på operativt kapital, %	5,2	4,7



Omsättning per marknad	2021	2020
Norden	61 %	63 %
Övriga Europa	32 %	31 %
Övriga världen	7 %	6 %



## Lantmännen Unibake

Lantmännen Unibake är en av Europas största bagerikoncerner. Med mer än 30 bagerier och verksamhet i över 20 länder samt försäljning i över 60 länder i hela världen, kan företaget leva upp till kunders och konsumenters lokala behov och önskemål. Lantmännen Unibake levererar bake-off och färska bageriprodukter till dagligvaruhandeln och servicemarknaden. Med genomgående hög kvalitet och snabba leveranser är Lantmännen Unibake en viktig partner för många av världens största livsmedelsleverantörer.

Under 2021 fortsatte Covid-19 att ha stor påverkan på Unibakes verksamhet. Pandemin drabbade företagets kunder på i stort sett alla marknader negativt. Samtidigt fortsatte priserna på råvaror, transporter, maskiner och andra insatsvaror att stiga under hela 2021 på grund av en stark globala efterfrågan och problem i försörjningskedjan.

Under pandemins första år vände sig konsumenterna att leva under lockdown och många kunder anpassade sina verksamheter för att möta efterfrågan med bland annat hemleveranser och hämtmat. Erfarenheterna från 2020 gjorde att affärsverksamheten drabbades mindre allvarligt än under 2021. Lantmännen Unibake har under året fortsatt stärka sin e-handelsplattform och butikserbjudande.

Från och med andra halvåret 2021 hävdades restriktionerna på de flesta marknader men vid årets slut ledde en ny våg av pandemin till att nya nedstängningar och restriktioner infördes. Marknaden har därför ännu inte återhämtat sig till den normala nivån jämfört med 2019 och foodservice-försäljningen ligger fortfarande under normal nivå, inte minst på grund av nya vanor som att folk arbetade hemifrån samt att affärsresor tills stor del ersattes med digitala möten.

### God resultattillväxt jämfört med 2020

Unibake fortsatte sitt arbete med att anpassa kapaciteten efter rådande förhållande och upprätthålla en strikt kostnadsnivå i hela koncernen för att möta utmaningarna på marknaden på grund av Covid-19 påverkan.

Utöver den mer kortsiktiga anpassningen fortsatte Lantmännen Unibake att utveckla och genomföra de mer

långsiktiga planerna och strategierna, och digital marknadsföring stod högt på agendan. E-handeln inom detaljhandel och foodservice fick ett uppsving.



**Lantmännen Unibake är en världsledande bagerikoncern med anrika traditioner och en blick för utveckling och trender.**

**– Med närhet till kunden och ansvar på lokal nivå!**





Arbetet med lönsamhetsstyrning pågick under året för att skapa transparens i värdekedjan. Utrullning av ERP-plattformen samt ett globalt varumärkesarbete fortsatte. Flera strategiskt hållbara investeringar genomfördes som en viktig del av koncernens hållbarhetsstrategi.

### Viktiga hållbarhetsfrågor

Lantmännen Unibake har påbörjat en resa för stärkt fokus på hälsa och säkerhet i företagets kultur. Visionen är tydlig – alla medarbetare ska känna sig trygga på jobbet och företagets ansvar är att möjliggöra detta genom utbildning och

uppföljning. Ett grundläggande arbete har gjorts för implementering av en global Health & Security-organisation som involverar alla ledande befattningshavare.



## Lantmännen Unibake marknadsför fast food bröd för konsumenter och utvecklar och lanserar nya varumärken och produkter i kategorierna bröd och bakverk.

Livsmedelsindustrin är en viktig del av det globala klimatarbetet och under de senaste fem åren har Unibake minskat utsläppen från sin produktion med 40 procent. För att påskynda hållbarhetsarbetet driver Lantmännen Unibake ett projekt som beskriver vägen till en hållbar framtid inom bageriverksamheten.

### Utsikter

Den rådande kostnadsinflationen kommer sannolikt att fortsätta, vilket förväntas ge det högsta kostnadstrycket på ett decennium inom hela Unibakes verksamhet. Vi fortsätter genomförandet av vår strategi och vidareutvecklar bageriverksamheten med ett större investeringsprogram för ökad kostnadseffektivitet och framtida lönsam tillväxt. *Vårt mål* är att bli ett globalt ledande bageriföretag med en stark bas i norra Europa.

Bland de större investeringarna finns en ny hamburgerbröddlinje i Nowa Sól, Polen och flera nya bagerilinjer i Storbritannien, Finland, Baltikum och Ryssland, samt ett nytt automatiserat fryslager i Örebro. Lantmännen Unibake planerar också att etablera ett nytt bageri och en ambitiös satsning på bake-off i sydöstra Europa.

Bra mat från  
Lantmännen



Lantmännen Unibake, nyckeltal	2021	2020
Nettoomsättning, MSEK <sup>1)</sup>	11 674	11 128
Medelantal anställda	5 037	4 990
varav kvinnor/män, %	42/58	41/59

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

### Lantmännen Unibakes varumärken





Davor Zidaric • produktutvecklare & matinspiratör,  
Lantmännen Unibake



”

**Vi utvecklar vår affär genom förvärv och organisk tillväxt, konsolidering och skapandet av en starkt integrerad koncernstruktur.**

**Vårt syfte är att göra människor nöjda och glada i alla delar av världen med hjälp av våra bröd och bakverk.**





## Lantmännen Cerealia

Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och marknadsför spannmålsbaserade produkter såsom mjöl, gryn, müsli, granola, pasta, pannkakor och knäckebröd, ett vegetariskt sortiment av baljväxter, fröer, matgryn och vegetariska produkter, samt färdiglagade rätter.

Lantmännen Cerealias verksamhet bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Finland, Ukraina och Ryssland med försäljning via dagligvaruhandeln och foodservice-sektorn, samt direkt till industriella bagerier och livsmedelsproducenter. Cerealia har även betydande export, främst av knäckebröds- och frukostprodukter, till ett 30-tal länder över hela världen.



**Våra produkter håller alltid en jämn, hög kvalitet som tillgodoser de nordiska kundernas önskemål.**



Pandemin fortsatte att påverka verksamheten under 2021, och vissa investeringar i marknadsdrivande initiativ fick stå tillbaka. Våra nordiska marknader såg lättnader i restriktioner under hösten vilket medförde en viss återhämtning för foodservice-sektorn och industrikunder. Försäljning via dagligvaruhandeln, som under första halvåret utvecklades i hög takt, återgick till normala nivåer i slutet av året. I Ryssland och Ukraina fortsatte den negativa utvecklingen. Trots en svag volymutveckling har vi tagit marknadsandelar på flera viktiga marknader. Under pandemin har vi kunnat hålla igång produktionen utan avbrott och fortsatt leda och navigera enligt myndighetsrekommendationer för att säkra vår personals säkerhet och hälsa, vår affär och vårt ansvar som samhällskritisk leverantör av livsmedel.

Under andra hälften av 2021 sågs stora prisökningar på råvaror, förpackningsmaterial, energi och transporter vilket kortsiktigt påverkat lönsamheten innan prisökningar får full effekt. Trots en fortsatt hård konkurrenssituation på samtliga marknader, så har vi sett en god utveckling för våra affärer på den svenska och finska marknaden samt inom vår exportverksamhet och för vår färdigmatsverksamhet under varumärket Gooh!.

### Nära kund och konsument

Lantmännen Cerealias kategorier och produkterbudanden är väl positionerade att möta trender och preferenser hos de nordiska konsumenterna. Smak är fortsatt den enskilt viktigaste parametern för konsumenten, men allt fler tycker att hälsa, ursprung och hållbart producerat är viktigt. Måltidslösningar och hälsosamma snacks är en stark trend, där vi har ett tydligt exempel i våra framgångsrika Finn Crisp Snacks.

Under året genomförde vi en konsumentundersökning med nära 5 000 nordiska respondenter och med den som utgångsläge utvecklar vi vår produktportfölj. I 2021 års leverantörsutvärdering bland svenska dagligvaruaktörer rankades Lantmännen Cerealia högst av 118 utvärderade leverantörer vad gäller proaktivitet i kundsamarbete.

”

**Lantmännen Cerealia är den största leverantören av mjöl- och grynbaseade produkter till bagerier, grossister och livsmedelsindustrin i Norden.**

**Vi behåller närheten till kunden och tar ansvar på lokal nivå och lägger samtidigt styrkan i en global organisation.**





### Innovation i fokus

En avdelning för *Growth Businesses* etablerades under året med sikte på tillväxt och innovation för att ta fram nya produkter, koncept och lösningar på längre sikt. Baljväxter, havre och andra lokala grödor ligger i fokus för vårt innovationsarbete för att utveckla lokalproducerade grödor och koncept som kan ge större volymer.

### Viktiga hållbarhetsfrågor

Cerialias erbjudande utgår från lokala och hållbart producerade livsmedel. Två tredjedelar av svenska konsumenter säger att de tycker att klimatfrågan är viktig och att den påverkar alla eller delar av deras inköp av mat och livsmedel, och vår ambition är att skapa attraktiva erbjudanden med råvaror från hållbar odling.

Vi fortsätter framgångsrikt att kommersialisera odlingsprogrammet *Klimat & Natur* för Framtidens Jordbruk. Under året har programmet utvidgats till att innefatta havre och pannkakor och samarbeten med fler industrikunder har utvecklats. Odlingsprogrammet har också lanserats på den finska marknaden.

Målet är att våra nordiska anläggningar ska vara fossilfria 2025, och fossilfria utanför Norden 2040. Vi arbetar även för minskat utsläpp från transporter och vi har tydliga riktlinjer för hållbara inköp. Majoriteten av våra förpackningar är plastfria och alla förpackningar ska bli återvinningsbara under 2022. Förpackningar baserade på fossil plast ska vara utfasade år 2030.

### Utsikter

Förutsättningarna inför 2022 är osäkra på grund av starkt ökande kostnader för råvaror, insatsmaterial, transporter och energi. Pandemin förväntas främst påverka våra verksamheter i Ryssland och Ukraina. På de nordiska marknaderna förväntas en viss återhämtning inom foodservice och B2B.

Vi kommer att ha fokus på effektiviteten i processer och arbetssätt samt att skapa tillväxt och bättre utnyttja våra anläggningar för att öka lönsamheten. En särskild satsning kommer göras på att växa den havrebaserade affären.

Läs mer på [lantmannencereal.se](https://lantmannencereal.se)

Bra mat från  
Lantmännen



**Intresset för grön, klimatsmart, närodlad, hälsosam och hållbar mat ökar ständigt. Lantmännen har nu lyckats odla fram svenska gula linser i större skala.**

### Lantmännen Cerialias varumärken



Lantmännen Cerealía, nyckeltal	2021	2020
Nettoomsättning, MSEK <sup>1)</sup>	4 286	4 267
Medelantal anställda	1 336	1 357
varav kvinnor/män, %	42/58	41/59

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

# Affärsområde Swecon

---

**Partner och återförsäljare av  
anläggningsmaskiner**



# Affärsområde Swecon

Swecon är partner till Volvo Construction Equipment och återförsäljare av maskiner för bygg- och anläggningsbranschen i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland och Litauen. Swecon erbjuder ett brett sortiment av anläggningsmaskiner, utrustning, reservdelar, utbildning, service och support via sina 96 serviceanläggningar. Affärsområdet svarar för 15 procent av koncernens omsättning.

Marknaden för entreprenadmaskiner har på många sätt varit stabil men ännu inte återhämtat sig helt från den pågående Covid-19-pandemin. Efterfrågan ökar dock på grund av en generellt sett hög aktivitet i byggbranschen. Vår leverantörskedja möter för närvarande svårigheter, vilket resulterar i lägre tillgänglighet på maskiner och längre leveranstider. Bristen på utbud har lett till minskad försäljning. Även marknaden för begagnade maskiner har påverkats med lägre volymer för Swecon och det har varit svårt att behålla marknadsandelar i alla länder på grund av den låga tillgängligheten. Trots dessa utmaningar, var resultatet på en god nivå, drivet av intern effektivitet.

Orderingången visar en tydlig uppåtgående trend och orderstocken ligger kvar på höga nivåer. Efterfrågan på service har blivit allt högre och den externa servicen har visat en positiv trend. Vår uthyrningsverksamhet ser en stark efterfrågan, detsamma gäller för begagnade maskiner. För att ytterligare stödja våra kunder har nya lösningar för webb- och fjärrsupport implementerats och datacenter för kartläggning av hur kunderna använder sina fordon har startat.

Att skydda medarbetarna och säkerställa kontinuitet i verksamheten är fortsatt viktigt för Swecon. Säljmöten och utbildningar hålls fortfarande huvudsakligen, eller delvis, online.

## Viktiga hållbarhetsfrågor

Efterfrågan på elektriska maskiner har ökat, särskilt i städer och hos myndigheter. Lanseringen av de nya batteridrivna elektriska fordonen från Volvo har därför slagit väl ut och Volvo fortsätter på den elektriska resan. Som en ansvarsfull leverantör tar Swecon rollen som branschledare och arbetar enligt en klimatstrategi med mål för att minska sin verksamhets klimatavtryck i förhållande till försäljning. Detta innefattar energianvändning i verksamheten, ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.

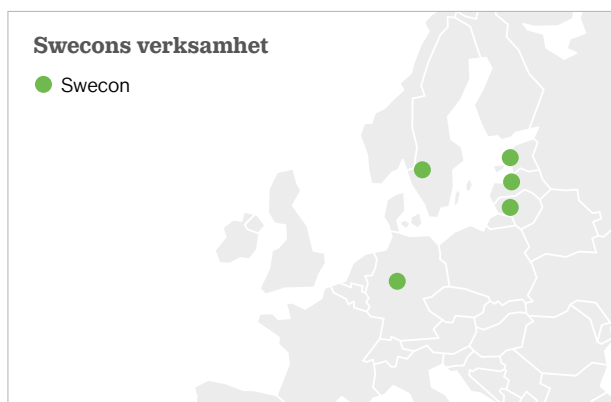
Genom att skapa en positiv påverkan på samhället positionerar sig Swecon också som en attraktiv arbetsgivare. Initiativet safe@swecon har ytterligare ökat medvetenheten bland anställda och erbjudit utbildningar om säkerhet på arbetsplatsen.



Affärsområde Swecon, nyckeltal	2021	2020
Nettoomsättning, MSEK <sup>1)</sup>	7 750	7 827
Rörelseresultat, MSEK	471	505
Rörelsemarginal, %	6,1	6,5
Avkastning på operativt kapital, %	33,3	35,3
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	480	514
Medelantal anställda	1 266	1 246
varav kvinnor/män, %	12/88	12/88
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	22/78	11/89
Sjukfrånvaro, %	5,1	5,3

<sup>1)</sup> Inklusivt koncernintern omsättning.  
Swecon omfattas inte av mätningen av klimatutsläpp.

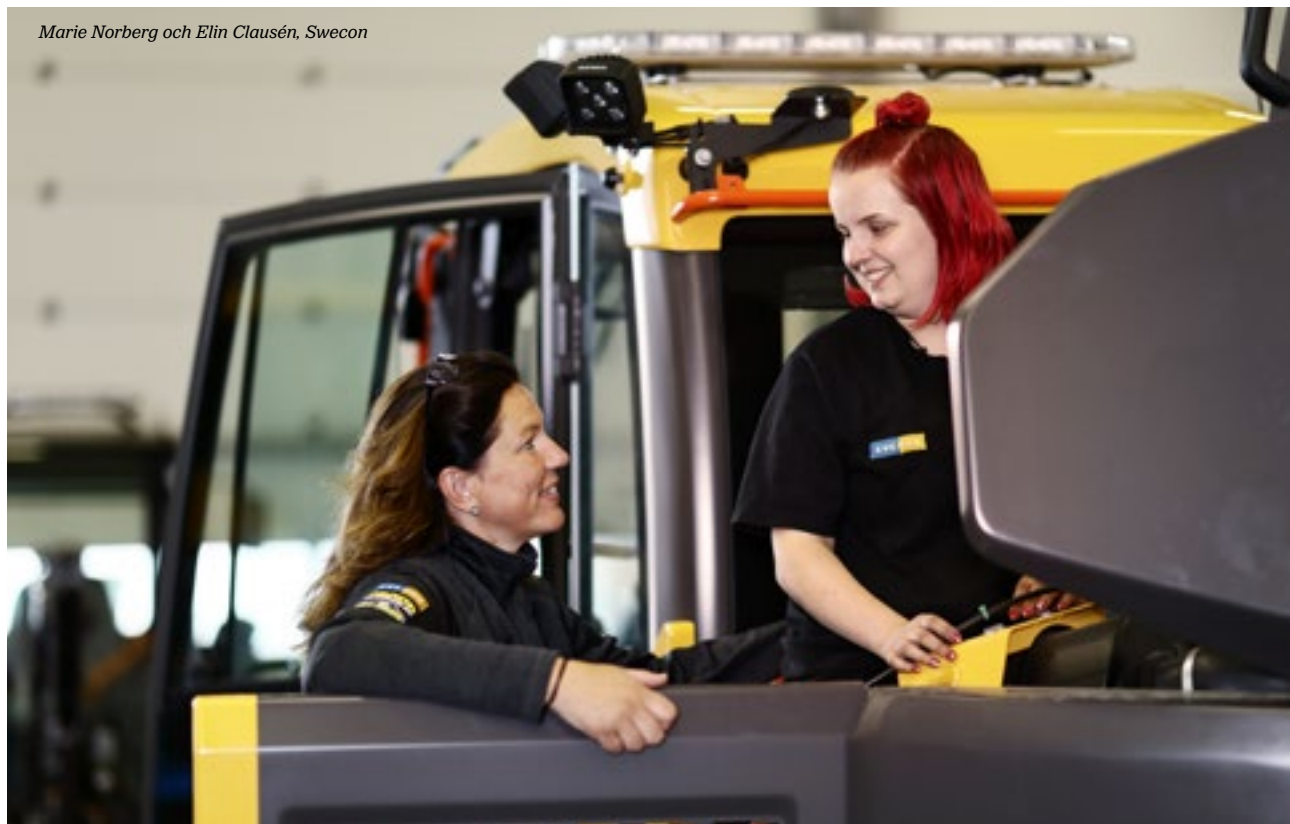
Exkl. jämförelsestörande poster	2021	2020
Rörelseresultat, MSEK	471	505
Rörelsemarginal, %	6,1	6,5
Avkastning på operativt kapital, %	33,3	35,3



## Varumärken



Marie Norberg och Elin Clausén, Swecon



### Utsikter

Efterfrågan på nya maskiner förväntas växa ytterligare på Swecons marknader, men våra leverantörer förväntar fortsatta störningar långt in i 2022, vilket kan leda till försenade leveranser. I slutet av 2021 startade byggfasen av Rail Baltica-projektet, en järnvägsförbindelse genom de tre baltiska länderna, vilket stödjer en starkare efterfrågan under 2022 i Baltikum. Efter pandemin förväntas fortsatt stora investeringar i infrastrukturprojekt. Klimatvänlig teknik kommer att bidra till högre efterfrågan på elektriska anläggningsmaskiner. Vårt mål är att vara en ledande distributör av anläggningsmaskiner i norra Europa.

Den nyligen relanserade webbplatsen kommer att vidareutvecklas och fungera som ett nav för alla kunder. För tjänsten mySwecon förväntas fler än 3 000 användare 2022. Swecon arbetar vidare med digitala och tekniska hjälpmedel och robotisering kommer att testas i Tyskland för att minska repetitiva uppgifter inom reservdelsområdet, vilket ger mer utrymme för ytterligare kundservice.

### Verksamheten

#### Sverige

Utsikterna för svensk ekonomi och byggsegmentet är goda, vilket leder till ökad orderstock och större rekryteringsbehov. Hög aktivitet kan ses i alla delar av landet men försäljningen

”

**På Swecon strävar vi alltid efter att säkerställa den högsta säkerhetsnivån i våra maskiner och verksamheter.**

**Swecon Academy anpassar nya utbildningar för alla anställda för att främja en innovationskultur där lärande integreras i det dagliga arbetslivet för att säkerställa effektivitet och nödvändiga kunskaper.**

har svårt att hantera de långa ledtiderna för maskiner från våra leverantörer. På avbokningar och kontinuerlig ordergång tyder på att hela branschen har liknande problem. Den höga efterfrågan på begagnade maskiner fortsätter, vilket leder till ökade priser. Efterfrågan på servicemarknaden är fortsatt hög och därför är rekryteringen av servicetekniker en nyckelfaktor.



”  
**Med våra revolutionerande elektriska anläggningsmaskiner från Volvo blir jobbet gjort med mindre buller, färre vibrationer och utan avgaser.**

Under 2021 kom den första EC950F ut på den svenska marknaden. Det är den största grävmaskinen i Volvos produktsortiment och den levererades till en kund inom gruvindustrin.

Flera maskiner har levererats till Försvarsmakten inom ramavtalet från 2018 och cirka 60 hjullastare av olika storlekar levererades under 2021 och i början av 2022. En stor order avseende 51 maskiner levererades till ett uthyrningsföretag.

I början av 2021 öppnades ett centrallager i Eskilstuna avsett för Swecons e-handel.

#### Tyskland

Marknaden för entreprenadmaskiner i Tyskland återhämtade sig något under året men läget på den tyska marknaden är fortsatt pressat. Swecons orderstock ökade för nya maskiner. Störningar i leverantörsledet samt begränsningar i tillgängligt maskinlager har hållit nere försäljning och leveransvolymerna av nya maskiner för Swecon.

Intäkter från försäljning av begagnad utrustning, uthyrnings- och serviceverksamhet samt Swecons strikta kostnads- och kontroll har gjort det möjligt att kompensera nedgången i försäljningen av ny utrustning och att säkra resultatet.

Intröskningen av elektriska kompaktmaskiner på den tyska marknaden blev framgångsrik och bland annat såldes nio elektriska hjullastare L25e till Berlins stad. Dessutom har Swecons första grävmaskin EC950 levererats till den tyska marknaden.

Den nya webbplatsen [www.swecon.de](http://www.swecon.de) lanserades och ett nytt intranät skapades för medarbetarna. Ett team av Online-servicetekniker började att ge kunderna support.

#### Baltikum

Baltikum stod under året inför en utmanande situation på grund av pandemin och kundernas senarelagda investeringsplaner samt vissa leveranssvårigheter.

Ordergången var stark under 2021 men leveranssvårigheterna kan även fortsätta under 2022 och leda till en begränsad försäljning. Arbeten med infrastruktur och vägunderhåll förväntas öka med hjälp av statligt stöd. Rail Baltica-projektet som ska binda samman de tre baltiska länderna med höghastighetståg pågår fram till 2026 och Swecon Baltikum förutspår ökad efterfrågan.

Under 2021 gjordes den första stora affären med Compact Equipment i Litauen som omfattar 30 kompaktgrävmaskiner till ett uthyrningsföretag.



# Affärsområde Fastigheter

---

Energieffektiva fastigheter



# Affärsområde Fastigheter

Affärsområdet består av Lantmännen Fastigheter och Lantmännen Agrovärme och svarar för 1 procent av Lantmännens omsättning. Lantmännen Fastigheters uppdrag är att förse koncernens verksamheter med ändamålsenliga fastigheter och optimera avkastningen på externt uthyrda fastigheter. Lantmännen Agrovärme förser kunderna med miljöriktig värme samt biokol.

## Lantmännen Fastigheter

Under 2021 fokuserade Lantmännen Fastigheter främst på det interna fastighetsbeståndet med en sammanlagd lokalyta på cirka 1 200 000 m<sup>2</sup> för att säkerställa framtida drift av koncernens strategiska fastigheter. Parallellt har ordinarie löpande förvaltning, projektutveckling och fastighetstransaktioner genomförts.

Under året färdigställdes en maskinanläggning i Vara. En fastighet förvärvades i Ilanda, Karlstad för Lantmännen Maskin, Swecon och Lantmännen Lantbruk. En fastighet i Örebro som inrymmer Lantmännen Unibakes verksamhet förvärvades, vilket möjliggör uppförandet av ett fryslager som beräknas slutföras under 2023. Entreprenaden kring Lantmännens nya kontor i Malmö Hamn, kvarteret Triton, löper på med planerad inflyttning under 2022. I entreprenaden ingår även uppförande av ett äldreboende. Byggnation av ett äldreboende och livsmedelsbutik i Lanthems regi har påbörjats i Tygelsjö, med inflyttning under 2022. Delar av Almby i Örebro har avyttrats. Fastighetsutvecklingsprojekt pågår i Kävlinge, Arboga, Norrköping, Örebro och Nyköping.

Lantmännen Fastigheter förvaltar Lantmännens Pensionsstiftelse Groddens fastigheter. Fastighetsbeståndet är cirka 100 000 m<sup>2</sup> och utgörs bland annat av Lantmännens huvudkontor i Stockholm.

Fastighetsmarknaden var trots pandemin stark under 2021. Marknaden för logistikfastigheter och bostäder

utvecklades bäst men även samhällsfastigheter visade stark utveckling. Det internationella intresset för svenska fastigheter var fortsatt starkt. Antalet noterade svenska fastighetsbolag ökade stort. Läs mer på [lantmannenfastigheter.se](https://lantmannenfastigheter.se)

## Lantmännen Agrovärme

Lantmännen Agrovärme levererar fjärrvärme och färdig värme på ett 20-tal orter i egna anläggningar och i samarbete med partners. Våra värmeverk levererar årligen cirka 135 GWh från lokala biobränslen. Agrovärmes fjärrvärme har nästan 100 procent tillgänglighet. Biokol är en ny viktig produkt inom jordförbättring men även som en koldioxidsänka. Agrovärme producerar biokol i två fjärrvärmeanläggningar. Läs mer på [lantmannenagrovarme.se](https://lantmannenagrovarme.se)

## Viktiga hållbarhetsfrågor

Lantmännens Fastigheters fokus ligger på energieffektivisering av fastigheter, värmeproduktion med låg klimatpåverkan samt ansvarsfulla inköp och hållbara affärsrelationer.

## Utsikter

Fastighetsmarknaden förutspås vara stark. För byggprojekt råder osäkerhet då höjda materialpriser fördyrar projekten väsentligt. Elpriserna förväntas ligga på en hög nivå. Strategiskt arbete för att säkerställa förvaltningen av det interna fastighetsbeståndets långsiktiga standard fortsätter.

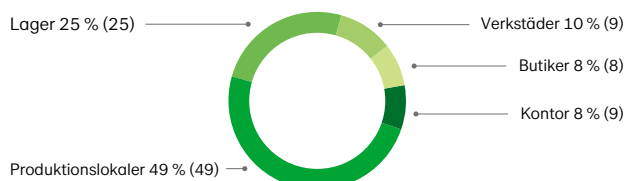


Affärsområde Fastigheter, nyckeltal	2021	2020
Nettoomsättning, MSEK <sup>1)</sup>	584	551
Rörelseresultat, MSEK	344	228
Rörelseresultat, just. fastighetsförsäljning, MSEK	279	223
Avkastning på operativt kapital, %	11,1	8,1
Avkastning på operativt kapital, exklusive fastighetsförsäljning, %	9,0	8,0
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	395	212
Medelantal anställda	47	44
varav kvinnor/män, %	39/61	36/64
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen	40/60	40/60
Sjukfrånvaro, %	0,3	0,1
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	4	5

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

Exkl. jämförelsestörande poster	2021	2020
Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, MSEK	290	228
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	9,3	8,1

## Affärsområde Fastigheter, ytfördelning



Fastigheterna motsvarar en sammanlagd lokalyta på cirka 1 200 000 m<sup>2</sup>.

# Internationella delägarskap

## För tillväxt och värdeskapande



”  
Lantmännen är delägare i ett antal internationella bolag med verksamheter främst i Norden, Tyskland, Polen och de baltiska länderna.

# Våra strategiska portföljinnehav

En viktig del av Lantmännens strategi Jord till bord 2030 är att lönsamt utveckla strategiska portföljinnehav, främst i Norden, Tyskland, Polen och de baltiska länderna. Sverige är basen och Östersjöområdet är vår utökade hemmamarknad för internationella satsningar.

## Lantmännens delägarskap med DLG

*För att stärka och utvidga existerande samarbete på det internationella lantbruksområdet har Lantmännen och det danska lantbruksföretaget DLG (Dansk Landbrugs Grovvarereselskab) tillsammans etablerat bolaget Lantmännen DLG International (LDI). Syftet med bolaget är att utvidga positionen inom de marknader och affärer där DLG och Lantmännen sedan tidigare har ett starkt samarbete samt att expandera på nya, främst europeiska, marknader.*

### HaGe Kiel Ägarandel 41 %

HaGe Kiel bedriver handel med spannmål, försäljning av insatsvaror till lantbruk och tillverkning och försäljning av foder. Hauptgenossenschaft Nord (HaGe Kiel) omsätter cirka 24 miljarder SEK och har cirka 1 150 anställda. Lantmännen äger 41 procent av HaGe Kiel och DLG äger 55 procent. HaGe Kiel har väl utvecklade logistikkedjor och hamnterminaler i Hamburg, Kiel och Rostock som förser marknaden med spannmål och oljeväxter både lokalt och internationellt. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Lantbruk. Läs mer på [hagekiel.de](https://hagekiel.de)

### Scandagra Group Ägarandel 50 %

Scandagra Group bedriver verksamhet i Baltikum och omsätter cirka 5,8 miljarder SEK och har cirka 370 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. Läs mer på [scandagra.com](https://scandagra.com)

### Scandagra Polska Ägarandel 50 %

Scandagra Polska bedriver handel med spannmål och insatsvaror på den polska lantbruksmarknaden och omsätter årligen cirka 1,8 miljarder SEK och har cirka 130 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. Läs mer på [scandagra.pl](https://scandagra.pl)

## Lantmännens övriga delägarskap

### Scandbio Ägarandel 50 %

Scandbio är Sveriges största trädbränsleföretag och säljer 100 procent förnybar energi i form av värmepellets, briketter, träpulver, stallpellets samt fjärrvärme. Produkterna tillverkas genom restprodukter från sågverksindustrin. Bolaget omsätter cirka 1 miljard SEK och har cirka 140 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<sup>1)</sup>. Läs mer på [scandbio.com](https://scandbio.com)

<sup>1)</sup> Lantmännen har efter periodens utgång tecknat en överenskommelse med Neova Group om att förvärva deras 50 procentiga innehav i Scandbio, som därmed blir ett helägt dotterbolag. Affären inväntar godkännande från konkurrensmyndigheterna i Danmark, Lettland och Sverige.

### Viking Malt Ägarandel 37,5 %

Viking Malt förädlar spannmål och levererar cirka 600 000 ton malt på årsbasis till bryggerier och destillerier i Nord-europa och till ett antal kunder i övriga världen. Viking Malt producerar malt i Finland, Sverige, Danmark, Polen och Litauen. Bolaget omsätter cirka 2,4 miljarder SEK och har cirka 260 anställda. Lantmännen äger 37,5 procent av bolaget, resterande del ägs av det finska bolaget Polttimo. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Livsmedel. Läs mer på [vikingmalt.com](https://vikingmalt.com)

# Föreningsstyrning

---

Föreningsstyrningsrapport	60
Granskningsrapport	69
Koncernstyrelse	70
Koncernledning	72



# Föreningsstyrningsrapport

Lantmännen ek för är en svensk ekonomisk förening med säte i Stockholm, Sverige. Föreningen är moderbolag i en koncern. Styrningen av koncernen bygger på föreningens stadgar, lagen om ekonomiska föreningar, tillämpliga lagar och regler samt kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag (Koden). Koden antogs av Lantmännens föreningsstämma den 7 maj 2020. Syftet med Koden är att främja medlemsdialogen och de demokratiska beslutsprocesserna i kooperativa företag och att öka transparensen samt öppenheten i styrelsens arbete.

Föreningsstyrningsrapport för 2021 upprättas enligt Koden. Koden är uppbyggd på principer och bygger på att man rapporterar genom att följa och förklara. Rubriken på varje princip och dess beskrivning anges först. Därefter följer kommentarer om hur den aktuella principen hantearats av föreningen under året.

Koncernens moderföretag är Lantmännen ek för, ett kooperativt företag, som vid utgången av 2021 hade 18 726 medlemmar som ägare. Medlem i Lantmännen kan vara direktanslutna medlemmar och Lokalföreningar.

Lantmännens styrelse och koncernledning strävar efter att företaget på bästa sätt ska möta de krav på öppenhet och information som medlemmar, anställda och andra intressenter ställer på föreningen.

## Princip 1. Syfte och medlemsnytta


*Styrelsen ska säkerställa att företagets syfte, värdegrund och strategier utgår från medlemmarnas mening och att företaget långsiktigt levererar medlemsnytta.*

*Styrelsen ska, säkerställa att företaget har en öppen kommunikation med medlemmar, medarbetare och andra*

*intressenter, lägga fast riktlinjer för företagets uppträdande i samhället och ange vilka regelverk och principer som företaget följer.*

Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen. Det långsiktiga målet är att vara en ledande aktör i spannmålens värdekedja från jord till bord i norra Europa. På Föreningsstämman den 11 maj 2021 diskuterades flera motioner med koppling till Föreningens medlemsnytta och strategi.

I Hållbarhetsredovisningen redovisas hur Lantmännen förhåller sig till hållbarhetsfrågor i hela värdekedjan. Lantmännen redovisar enligt GRI:s riktlinjer och har skrivit under Global Compact. Lantmännens hållbarhetsredovisning genomgår extern granskning.

Under rubriken "Samverkan för ökad tillväxt"  sid 29, beskrivs samverkan med olika organisationer och arbetet i skärningspunkten mellan politik, näringsliv och intresseorganisationer. Här återfinns också information om några av de organisationer Lantmännen är medlem i.



Vd och koncernchef Per Olof Nyman  
och styrelseordförande Per Lindahl

## Lantmännens föreningsstämma

**Föreningsstämman genomfördes digitalt den 11 maj 2021. Lantmännens 101 fullmäktige deltog, röstade och gjorde inlägg via ett digitalt mötesverktyg.**

**Stämmopresidiet, ordförande, vd och CFO samlades på Lantmännens huvudkontor i Stockholm. Styrelse, koncernledning, fullmäktige, auktoriserade revisorer och förtroendevalda revisorer deltog via digitalt mötesverktyg med individuell inloggning. Stämmoförhandlingarna kunde följas via webb-sändning.**

## Princip 2. Demokratiska processer

*Kooperativa företag har demokratiska processer där medlemmarnas mening får ett tydligt genomslag. Processerna ska på ett öppet och transparent sätt främja medlemmarnas medverkan i olika forum och ge möjlighet till påverkan och insyn i verksamheten. Medlemmarna utser också representanter till de högsta beslutande organen.*

*Styrelsen ska kontinuerligt utvärdera företagets demokratiska organisation och vid behov initiera förändringar.*

Varje medlem i föreningen har en röst oberoende av omsättningens eller insatsens storlek. Medlemmarna har möjlighet att vid distriktsstämma och olika medlemsmöten uttrycka sina åsikter till styrelse och ledning, bland annat genom motioner och skrivelser.

Ägarstyrningen och de demokratiska processerna i Lantmännen sker i många olika forum och former, bland annat vid distriktsstämmor, medlemsmöten, i tvärgrupper, olika valberedningar, vid föreningsstämman och i förtroenderådet. På sidorna → 15-16 beskrivs den demokratiska organisationen och hur medlemmarna på olika sätt kan delta och få insyn i verksamheten. Varje medlem har rätt att få ärenden behandlade på föreningsstämman.

Styrelsens ägarutskott, se → sid 66, har i sitt uppdrag att utvärdera företagets demokratiska organisation och vid behov initiera förändringar.

### Förtroenderåd

Till föreningen finns ett förtroenderåd knutet. I förtroenderådet deltar styrelseordföranden i distrikten, koncernstyrelsen och de förtroendevalda revisorerna. De fem medlemsmässigt största distrikten har rätt att utse två personer. Förtroenderådets roll är att vara rådgivare till koncernstyrelsen i utvecklingsfrågor av mer långsiktig karaktär samt att förmedla information mellan styrelsen och distrikten. Förtroenderådet har även till uppgift att ta del i

beredning av principiella frågor och att till föreningsstämman nominera ledamöter till föreningens valberedning.

### Förtroenderådet 2021

Till ledamöter i förtroenderådet har styrelsen, utöver de obligatoriska ledamöterna enligt ovan, utsett en representant för lokalföreningarna samt valberedningens ordförande. Förtroenderådet har haft tre protokollförda möten under året.

### Medlem 2030

Med utgångspunkt i ett antal olika motioner vid den extra föreningsstämman som genomfördes i november 2020 beslutades att ägarutskottet, tillsammans förtroenderådet, skulle genomföra ett diskussions- och utbildningsprojekt för Lantmännens förtroendevalda under år 2021.

Målet var att öka de förtroendevaldas kunskap inom områdena; strategi, kapitalstruktur och utdelning, att förtydliga och konkretisera ägaruppdraget och att bidra med inspel till Lantmännens strategi.

Under året har projektet genomförts med en rad olika aktiviteter i form av till exempel arbetsgrupper, regionala ägarmöten, utbildningsseminarier och aktiva diskussioner vid distriktens höstmöten.

## Ägarrelationer 2021

Avdelningen för Ägarrelationer ansvarar för medlemskommunikation och bistår medlemmar och förtroendevalda i ägarstyrningen. Jesper Broberg tillträdde som ny medlemschef i mars 2021. Avdelningen har under året haft sju medarbetare; fem medlemsansvariga, redaktören för tidskriften Grodden och medlemschefen. Kostnaden för avdelningen och dess samtliga verksamhetsområden uppgick 2021 till cirka 24,9 MSEK (22,8). Kostnaden för de 20 distrikten uppgick till 6,8 MSEK (6,4) varav fasta arvoden beslutade av föreningsstämman var 4,1 MSEK, (4,1) 61,3 procent och rörliga arvoden, 1,6 MSEK, (1,1) 23,6 procent.



Mårten Olsson, Norvästra Skåne  
och Lena Ohlsson, Västra Sverige

## Medlemsaktiviteter under 2021

**Vinter: Bokslutskommuniké, Förtroenderåd, Årsredovisning, Distriktsstämmor, Ambassadörsprogram.**

**Vår: Föreningsstämma, Konstituerande förtroenderåd, Terialrapport T1, Utbildning förtroendevalda.**

**Sommar: Sommarträffar, Distriktsmöten.**

**Höst: Förtroenderåd, Terialrapport T2, Distriktsstyrelsekonferens, Regionala valberedningsupptakter, Distriktsmöten.**

Resterande 1,0 MSEK, (1,2) 15,1 procent avser kostnader för distriktens olika aktiviteter och resor. Övriga aktiviteter som hanteras av avdelningen är bland annat utbildning av förtroendevalda, förtroenderåd, distriktsstyrelsekonferens, stämموvalberedning och medlemstidningen Grodden.

### Princip 3. Medlemmarnas deltagande i företagets värdeskapande

*Den kooperativa affärsmodellen utgår från att medlemmarna deltar i företagets värdeskapande genom två roller, en affärsrelation och en ägarrelation.*

*Styrelsen ska säkerställa att dessa relationer är utformade så att de främjar medlemmarnas ekonomi, engagemang och lojalitet.*

Lantmännens kooperativa ägarmodell bygger på affärspartnerskap och ägande. Medlem i Lantmännen är direktanslutna medlemmar och Lokalföreningar. Till direktmedlem antas fysisk eller juridisk person som bedriver verksamhet i Sverige. Direktmedlem ska enligt föreningens stadgar bedriva lantbruk, livsmedelsproduktion i primärledet eller ha som huvudsaklig verksamhet att sälja tjänster till lantbruket. Medlemmarnas del i värdeskapandet sker genom samhandel med föreningen, till exempel leverans av spannmål, köp av foder, maskiner och förnödenheter. Medlemmarna bidrar också med kapital via bland annat sina insatser.

Utdelningspolicyn anger principerna för utdelningen, se ➔ sid 16. En värdeskapande industri- och förädlingsverksamhet ger både avsättning för medlemmarnas spannmål och genererar stort mervärde. Återbäring och efterlikvid baseras på resultatet från de lantbruknära svenska verksamheterna i Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Maskin och Swecon. Insatsutdelning och insatsemission baseras främst på resultatet från förädlings- och industriverksamheten i Sverige och internationellt; livsmedel, energi, anläggningsmaskiner och fastigheter.

Återbäring beräknas på medlemmens inköp från Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Maskin och Swecons svenska verksamheter. Efterlikvid beräknas på medlemmens försäljning av spannmål, oljeväxter och trindsäd till Lantmännen Lantbruk Sverige. Insatsutdelning delas ut på medlemmarnas inbetalda och emitterade insatskapital. Insatsemission innebär att delar av resultatet, främst från Lantmännens industriverksamhet, fördelas på medlemmarna genom att kollektivt kapital förs över till individuellt kapital.

Genom att 100 procent av rörelseresultatet i de lantbruknära verksamheterna går tillbaka till lantbrukarna som återbäring och efterlikvid finns en tydlig koppling mellan affärsrelation och medlemskap. Insatsemissionen fördelas med 50 procent på handel med föreningen vilket också stärker affärsrelationen med föreningen. Lantmännen bidrar också till att utveckla lantbruket och medlemmarnas lönsamhet på gården genom satsningar på forskning och utveckling inom många områden.

### Princip 4. Stämman

*Stämman ska förberedas och genomföras på ett sådant sätt att goda förutsättningar skapas för medlemmarna att utöva sina medlemsrättigheter.*

*På stämman ska väljas en eller flera personer med uppdrag att granska verksamheten ur ett medlemsperspektiv och lägga fram en granskningsrapport till stämman.*

Föreningsstämman är Lantmännens högsta beslutande organ. Stämman består av representanter för medlemmarna, fullmäktige, som väljs vid föreningens distriktsstämmor. Distrikten är bas för medlemmarnas roll som ägare i föreningen. Fullmäktigemandat fördelas utifrån ett delningstal i relation till antalet medlemmar i distriktet. I det fall distriktet bara har ett fullmäktigemandat kan distriktets vice ordförande vara medföljande på stämman, dock utan rösträtt.





Varje fullmäktig har en röst vid stämman och varje medlem har rätt att få ärenden behandlade på föreningsstämman. Information om stämman finns på Lantmännens hemsida senast tre månader före stämman. Stämman webb-sänds för att så många medlemmar som möjligt ska kunna ta del i förhandlingarna.

#### Föreningsstämma 2021

Ordinarie föreningsstämma hölls på grund av Covid-19 digitalt den 11 maj, med koncernens ordförande och stämmpresidiet närvarande i Stockholm. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Stämman beslutade att styrelsen för Lantmännen ek ska bestå av nio stämموvalda ledamöter. Vid stämman omvaldes Per Lindahl, Gunilla Aschan, Johan Bygge, Henrik Wahlberg och Hans Wallemyr vars mandattid gick ut i samband med stämman. Till ny ledamot valdes Jenny Bengtsson efter Johan Matsson som avgått på egen begäran. Till förtroendevalda revisorer omvaldes Maude Fyrenius, Kristina Glantz Nilsson och Jimmy Grinsvall. Revisorerna utses för ett år i taget. Till auktoriserad revisor i föreningen omvaldes Ernst & Young AB. Stämman beslutade därutöver om arvoden till styrelsen och övriga förtroendevalda, såväl fasta årsarvoden som dagarvoden och reseersättningar, på förslag från valberedningen. Stämman utsåg även nio ledamöter till valberedningen för tiden fram till 2022 års ordinarie stämma.

Föreningsstämman beslutade på förslag från styrelsen om insatsutdelning, att fördelas på såväl inbetalt som emitterat insatskapital, insatsemmission samt återbäring och efterlikvid. Totalt uppgick utdelningen till 902 MSEK. Stämman beslutade även om utdelning på förlagsandelar, med 17 MSEK.

Totalt antal utsedda fullmäktige var 101 personer, 101 fullmäktige och suppleanter deltog digitalt vid stämman. Alla tjänstgörande styrelseledamöter och vd, samt valda revisorer deltog digitalt vid stämman.



#### Princip 5. Valberedningen

*Samtliga val, till styrelse, revisor och till andra förtroendeuppdrag, ska ske öppet och transparent och vara förberedda genom en strukturerad valberedningsprocess. Valberedningen ska också lämna förslag till arvoden för förtroendevalda.*

*Valberedningar kan förekomma på flera nivåer i organisationen och varje valberedning ska ha riktlinjer för sitt uppdrag. Valberedningens ledamöter ska, oavsett hur de utsetts, tillvarata företagets och medlemmarnas intresse.*

#### Valberedning

Valberedningens uppgift är att förbereda och lämna förslag till beslut om val av ledamöter till koncernstyrelsen och revisorer samt arvoden och ersättningar till dessa, samt lämna förslag till arvode och ersättningar till övriga förtroendevalda. Valberedningen väljs vid ordinarie föreningsstämma på förslag från Förtroenderådet. Valberedningen utser inom sig ordförande.

Valberedningen gör en bedömning huruvida styrelsen är ändamålsenligt sammansatt vad gäller samlad kompetens utifrån föreningens aktuella situation och framtida inriktning. Underlag för bedömningen är bland annat en utvärdering av styrelsens arbetsmetoder och beslutsprocesser, som vartannat år utförs av oberoende part på styrelseordförandens uppdrag. Valberedningens arbete med mångfald och jämställdhetsfrågor har bland annat Lantmännens jämställdhets och mångfaldspolicy som utgångspunkt. Lantmännens valberedning arbetar efter en arbetsordning som beslutats av föreningsstämman.

#### Valberedning 2021

Under 2021 har valberedningen bestått av nio personer; Göran Brynell, ordförande, samt Inge Erlandsson, Gunilla Carlsson, Marianne Andersson, Desirée Nyman, Leif Karlsson, Anders Rickardsson, Michael Hübsch och Henrik Claesson. Vid konstituerande möte efter stämman valdes



Göran Brynell till ordförande och Anders Rickardsson till vice ordförande.

Valberedningens slutprotokoll med förslag har inför stämman funnits tillgängligt på föreningens hemsida och skickats ut till fullmäktige med stämmohandlingarna.

På regional nivå finns en valberedning i varje distrikt. Dessa föreslår namn på ledamöter till distriktsstyrelserna. Under hösten hålls utbildning och upptakt för distriktens valberedningar. Vid dessa utbildningar medverkar företrädare för koncernvalberedningen.

### Princip 6. Styrelsen

*Styrelsens kompetens ska vara anpassad till verksamhetens komplexitet och omfattning. Förutom medlemmar i föreningen ska styrelsen vid behov även ha externa ledamöter som tillför ytterligare kompetens.*

*Styrelsens ordförande leder styrelsens arbete och ansvarar för att styrelsen arbetar på ett effektivt sätt. Ordföranden ska på ett objektivt sätt främja en öppen debatt och konstruktiva diskussioner inom styrelsen. Varje ledamot ska agera självständigt och med integritet.*

### Styrelse

Styrelsens övergripande uppgift är att för medlemmarnas räkning förvalta Lantmännens angelägenheter så att medlemmarnas ekonomiska intressen tillgodoses på bästa möjliga sätt. Styrelsen ska säkerställa att företagets syfte och strategier utgår från medlemmarnas mening. Styrelsen ansvarar för föreningens organisation och förvaltningen av föreningens angelägenheter samt för att kontrollen av bokföringen, medelsförvaltningen och ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande. Styrelsen beslutar om koncernens övergripande mål, strategiska planer och väsentliga policyer samt övervakar att dessa följs och uppdateras. Styrelsen beslutar även om förvärv, avyttringar och större investeringar samt

godkänner årsredovisning och delårsrapporter. Till styrelsens uppgifter hör även att utöva tillsyn över vd och att fortlöpande utvärdera koncernledningen. Styrelsen ska se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av föreningens verksamhet och ekonomiska ställning, att den externa informationen präglas av öppenhet och saktighet, att det finns tillfredsställande kontroll av att lagar och regler efterlevs och att erforderliga etiska riktlinjer såsom uppförandekod och övergripande mål avseende hållbarhet fastställs.

Arbetet i styrelsen styrs av en arbetsordning som bland annat reglerar arbetsfördelning och ansvar mellan styrelsen, ordföranden och vd. Arbetsordningen uppdateras och fastställs årligen vid det konstituerande styrelsemötet. Styrelsen utser inom sig ordförande och vice ordförande. Inom styrelsen finns ett revisionsutskott, ett ersättningsutskott och ett ägarutskott. Syftet med utskotten är att fördjupa och effektivisera styrelsens arbete samt att bereda ärenden inom respektive område. Utskotten är rådgivande till styrelsen och har inte någon beslutsrätt. Ledamöter i utskotten utses av styrelsen vid det konstituerande styrelsemötet. Förutom att protokoll från utskottens möten distribueras till styrelsen, rapporterar utskottets ordförande muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde.

### Styrelsens arbete under 2021

Lantmännens styrelse består av nio stämموvalda ledamöter samt tre arbetstagarrepresentanter. Ingen av de stämموvalda styrelseledamöterna har anställningsliknande förhållande med Lantmännen.

Till ordförande har styrelsen utsett Per Lindahl, och till vice ordförande Hans Wallemyr. Styrelsens sammansättning framgår av presentationen på [sid 70-71](#).

Under året har styrelsen haft 16 sammanträden. Av tabellen framgår styrelseledamöternas närvaro vid mötena. Vid tre möten har föreningens revisorer föredragit årets revisionsarbete.



## Deltagare i styrelsemöten 2021

	8 feb	23 feb	20 apr	21 apr	11 maj	1 jun	17 jun	18 jun	25 aug	4 okt	18 nov	24 nov	10 dec	16 dec	17 dec	27 dec
	Digitalt	Digitalt	Digitalt	Extra digitalt	KS <sup>1)</sup>	Digitalt	Digitalt	Digitalt			Extra digitalt		Extra			Per capsulam
Per Lindahl	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gunilla Aschan	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jenny Bengtsson <sup>2)</sup>	-	-	-	-	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tommy Brunsårn	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Johan Bygge	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Jan Ehrensvärd	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pär-Johan Lööf	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sonat Burman-Olsson	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Johan Mattsson <sup>3)</sup>	●	●	●	●	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Henrik Wahlberg	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hans Wallemyr	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tomas Welander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●
Per Wijkander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Deltagit ○ Ej deltagit <sup>1)</sup> Konstituerande styrelsemöte <sup>2)</sup> Valdes in (nyval) vid föreningsstämman 2021. <sup>3)</sup> Avgick på egen begäran vid föreningsstämman 2021.

Styrelsen tar även en aktiv del i medverkan vid distriktsstämmor, höstmöten, förtroenderåd med mera. Fram till och med augusti 2021 har styrelsens möten hållits digitalt.

Under hösten 2021 har styrelsen arbetat med rekrytering av ny vd och koncernchef efter Per Olof Nyman.

## Styrelsens utskott

### Revisionsutskottet

Revisionsutskottet har till uppgift att vara styrelsens beredningsorgan i frågor avseende riskbedömning, internkontroll, finansiell rapportering och revision samt har funktionen av att vara ett forum för dialog mellan olika parter såsom externrevision och internrevision. Utskottets arbete ska säkerställa att risker hanteras på rätt sätt, att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs samt att ändamålsenliga relationer

upprätthålls med de externa revisorerna. Utskottet ska tillse att externa revisorers oberoende ställning upprätthålls och utvärdera revisionen och ge information till valberedningen om utfallet.

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Hans Wallemyr (ordförande) Gunilla Aschan och Johan Mattsson. Utskottets sammansättning efter föreningsstämman 2021 Hans Wallemyr ordf., Gunilla Aschan, och Johan Bygge. Chefen för Lantmännens internrevision är sekreterare i revisionsutskottet. Utskottet har haft 3 protokollförda möten.

### Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet har till uppgift att bereda frågor om och utarbeta principer för ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen. Dessa principer ska godkännas av föreningsstämman. Utskottet bereder och



lämnar beslutsunderlag till styrelsen avseende anställningsvillkor för vd, och till vd avseende övriga medlemmar av koncernledningen. Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Per Lindahl, ordförande, Sonat Burman-Olsson och Johan Bygge med vd Per Olof Nyman som föredragande. Utskottets sammansättning efter föreningsstämman 2021 var Per Lindahl, Sonat Burman-Olsson och Jan Ehrensvärd. Koncernens HR-direktör är sekreterare i utskottet. Utskottet har haft 3 protokollförda möten under året.

#### Ägarutskottet

Ägarutskottet har till uppgift att vara beredningsorgan i medlemsrelaterade frågor och medlemsorganisation i koncernen. Ägarutskottets arbete syftar till att säkerställa att arbetet med medlemsfrågor och demokratiska processer hanteras i enlighet med föreningslag, kooperativ kod och stadgar. Vidare syftar arbetet till att utveckling av stadgar, organisation och förhållandet till förtroendevalda och medlemmar sker på ett sådant sätt att verksamheten präglas av transparens och över tiden anpassas till förändringar i samhälle och affärsliv. Ägarutskottet har i sitt uppdrag, kopplat till koden, att utvärdera företagets demokratiska organisation och vid behov initiera förändringar.

Utskottet har från Föreningsstämma 2021 bestått av Henrik Wahlberg, Per Wijkander och Jenny Bengtsson. Vid mötena deltar chefen för den koncerngemensamma enheten Juridik & Compliance. Koncernens medlemschef är sekreterare i utskottet. Utskottet har haft 7 protokollförda möten under 2021.

#### Vd och koncernledning

Verkställande direktören, tillika koncernchef, utses av styrelsen och ansvarar för den löpande förvaltningen av föreningen. Arbetsfördelningen mellan styrelse och vd regleras i styrelsens arbetsordning. Lantmännens koncernledning består av 10 ledamöter. Koncernledningens sammansättning framgår av presentationen, se ➔ sid 72-73. Koncernledningen sammanträder 10 gånger per år samt vid behov.

#### Princip 7. Ersättning till ledande befattningshavare

*Företaget ska ha övergripande riktlinjer för ersättningar och villkor till ledande befattningshavare (vd och ledningsgrupp). Riktlinjerna ska tydligt ange hur ersättningar och villkor för vd och ledande befattningshavare fastställs.*

*Styrelsen ska inrätta ett ersättningsutskott eller själv fullgöra uppgiften.*

*Principer om ersättning till ledande befattningshavare ska beslutas av stämman. Företagets revisorer ska granska hur principerna har tillämpats och lämna ett skriftligt yttrande till stämman.*

Föreningsstämman beslutar årligen om Principer för ersättning till ledande befattningshavare. Underlagen ingår i handlingarna som sänds ut till fullmäktige inför stämman. Förslaget är berett i styrelsens ersättningsutskott (se ovan) och har behandlats i styrelsen. Programvillkor och struktur för rörlig ersättning föredras för Förtroenderådet. Företagets revisorer granskar hur principerna har tillämpats sedan föregående föreningsstämma yttrar sig över detta vid stämman och lämnar ett skriftligt yttrande till stämman, som finns tillgängligt i stämmolokalen.

#### Rörlig lön – Kortsiktigt incitamentsprogram (STI)

Lantmännen har ett koncernövergripande program för rörlig lön, som för 2021 omfattade samtliga i koncernledningen samt ett antal ledande befattningshavare i koncernen. Beslut om målgrupp och riktlinjer för rörlig lön tas årligen, vad gäller koncernledningen, av föreningens stämma och vad gäller övriga, av Lantmännens styrelse. För 2021 består programmet av finansiella och individuella mål. De finansiella målen representerar 75 procent av maximal rörlig lön och är kopplade till det ekonomiska värde som operativa enheter tillför Lantmännen. De individuella målen representerar 25 procent. Syftet med det kortsiktiga programmet för rörlig lön är att den enskilde koncernledningsmedlemmens



årliga ersättning varierar med koncernens resultat och därigenom motivera till prestationer som driver detsamma. Programmet ska också stötta insatser som avser den egna prestationen som bidrar till koncernens nytta.

#### *Rörlig lön – Långsiktigt incitamentsprogram (LTI)*

Lantmännens långsiktiga incitamentsprogram löper under fyra år med ett inledande prestationsår följt av tre inläsningsår. Programmet omfattar samtliga i koncernledningen samt en mindre grupp av koncernens högre ledande befattningshavare och affärskritiska nyckelpersoner. Syftet med programmet är att driva och belöna exceptionell värdetillväxt och lönsamhet inom koncernen. Programmet har också en konstruktion som sammanlänkar ägarnas och deltagarnas intressen. För att programmet ska resultera i en initial tilldelning förutsätts att koncernen under prestationsåret uppnår ett förutbestämt minimumresultat i avkastning på eget kapital (RoE). Den initiala tilldelningen ökar vid en högre avkastning på eget kapital (RoE), men är maximerad vid ett resultat där ingen ytterligare tilldelning sker.

### **Princip 8. Revision, risk och intern kontroll**

*Styrelsen ska etablera ett ramverk och processer för riskhantering och intern kontroll. Det ska vara anpassat till verksamhetens komplexitet och omfattning och vara föremål för årlig utvärdering.*

*Styrelsen ska inrätta ett revisionsutskott eller själv fullgöra uppgiften.*

*Styrelsen ska se till att personer, som väljs för granskning av verksamheten ur ett medlemsperspektiv, har tillgång till relevant information om verksamheten och ett reglerat samarbete med yrkesrevisorerna.*

### **Riskhantering och Intern kontroll**

*Koncerngemensamma policyer och styrdokument*

Lantmännens uppförandekod gäller för alla verksamheter,

medarbetare, för styrelsen och för förtroendevalda. Uppförandekoden beskriver hur Lantmännen ska uppträda och fatta beslut för att ta ansvar ur miljömässigt, socialt och affärsetiskt perspektiv. Uppförandekoden är en vägledning även för styrelsemedlemmar och förtroendevalda. Utöver uppförandekoden finns på flera områden vägledning i policyer och riktlinjer.

Lantmännens styrelse ansvarar inför medlemmarna för bolagets riskhantering. Koncernledningen rapporterar löpande riskfrågor till styrelsen och revisionsutskottet. Det löpande arbetet med kontroll av riskmandat och policyer sker i riskkommittén, som rapporterar månatligen till styrelsens revisionsutskott. Varje år genomförs en Enterprise Risk Managementprocess, då respektive verksamhets risker identifieras.

Lantmännens Affärsetiska compliance-program omfattar efterlevnad av konkurrens- och antikorrptionslagstiftning. Inom ramen för programmet utförs regelbundna riskanalyser, kommunikation, kontroll och uppföljning samt utbildning. Lantmännens Group Compliance-funktion rapporterar löpande efterlevnad, identifierade risker samt status för arbetet med det affärsetiska compliance-programmet till styrelse och koncernledning.

#### *Internkontroll avseende finansiell rapportering*

Styrelsen har det övergripande ansvaret för intern kontroll i den finansiella rapporteringen. En skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och reglerar inbördes arbetsfördelning inom styrelsen och dess utskott har fastställts. Ett revisionsutskott finns som löpande rapporterar till styrelsen. Lantmännens process för intern kontroll avseende den finansiella rapporteringen har utformats i syfte att ge en rimlig försäkran om tillförlitlig finansiell rapportering. Lantmännens divisioner, affärsområden och bolag har ansvar för sin operativa verksamhet vilket inkluderar ansvar för intern kontroll i den finansiella rapporteringen.



De viktigaste inslagen i Lantmännens system för intern kontroll utgörs av kontrollmiljön, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt uppföljning.

*Kontrollmiljön* är basen för den interna kontrollen inom Lantmännen och utgörs av de beslut om organisation, befogenheter och riktlinjer som styrelsen fattat. Styrelsens beslut har omsatts till fungerande lednings- och kontrollsystem av den verkställande ledningen. Organisationsstruktur, beslutsvägar, befogenheter och ansvar dokumenteras och kommuniceras i styrande dokument såsom koncernpolicyer, instruktioner och övriga regelverk. Till grund för den interna kontrollen ligger också koncerngemensamma redovisnings- och rapporteringsinstruktioner, instruktioner för befogenheter och attesträtter samt manualer.

I *riskbedömningen* ingår att identifiera och utvärdera risker för väsentliga fel i redovisning och rapportering på alla nivåer i koncernen. Riskbedömningar görs löpande.

*Kontrollaktiviteterna* utgör en del av den normala controller- och redovisningsverksamheten på samtliga nivåer och spelar en viktig roll för tillförlitligheten i den finansiella informationen. Controllerorganisationen, liksom det finansiella ansvaret, följer bolagets organisations- och ansvarsstruktur. Verksamhetsnära controllers finns på samtliga nivåer inom organisationen.

För *information och kommunikation* kring den finansiella rapporteringen har Lantmännen formella informations- och kommunikationskanaler till berörd personal avseende policyer, riktlinjer och rapporteringsmanualer. De formella informations- och kommunikationskanalerna kompletteras med dialog mellan ekonomi- och finansfunktionerna på olika nivåer.

*Uppföljning* för att säkerställa effektiviteten i den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen görs regelbundet. Uppföljningen inbegriper såväl analys av löpande finansiella rapporter mot historik, budget och prognos som uppföljning av rapporterade aktiviteter.

## Internrevision

Internrevisionen är en oberoende och objektiv funktion som utvärderar, föreslår och följer upp förbättringar avseende effektiviteten i Lantmännens risk management, interna kontroller samt styrprocesser inom hela koncernen. Internrevisionen rapporterar väsentliga iakttagelser och förbättringsförslag till koncernens styrelse dels genom revisionsutskottet och dels direkt till den operativa verksamheten. Funktionen är direkt underställd styrelsen och revisionsutskottet och utför sitt arbete enligt en fastställd internrevisionsplan. Internrevisionen är även oberoende granskningsfunktion för Lantmännen Finans AB enligt Finansinspektionens krav.

## Externrevision

Revisorernas uppgift är att granska årsredovisning, koncernredovisning och bokföring samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. I Lantmännen kallas de personer som utsetts att granska verksamheten ur ett medlemsperspektiv för förtroendevalda revisorer. Samtliga revisorer utses av stämman för ett år i taget. Antalet ordinarie revisorer är fyra varav en auktoriserad och tre förtroendevalda. Auktoriserade revisorer är Ernst & Young AB, förtroendevalda revisorer är Maude Fyrenius, Jimmy Grinsvall och Kristina Glantz Nilsson. De förtroendevalda revisorerna avlägger en granskningsrapport till föreningsstämman enligt Koden. De rapporterar även återkommande till förtroenderåd, styrelse och revisionsutskott.



# Förtroendevalda revisorernas granskningsrapport och uttalande om föreningsstyrningsrapporten

Till föreningsstämman i Lantmännen ekonomisk förening, organisationsnummer 769605-2856

## Uppdrag och ansvarsfördelning

Vi har översiktligt granskat styrelsens föreningsstyrningsrapport för 2021 och tillämpningen av principerna enligt Svensk Kod för styrning av kooperativa företag och ömsesidiga företag. Det är styrelsen som har ansvaret för att principerna i Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag följs och att detta redovisas och förklaras i föreningsstyrningsrapporten.

## Granskningens inriktning och omfattning

Vi har genomfört en översiktlig granskning vilken har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisions sed i Sverige har.

Vår granskning har skett utifrån ett medlemsperspektiv i enlighet med de åtta principerna i Svensk kod för styrning av

kooperativa och ömsesidiga företag, samt enligt Svensk Kooperations vägledning för förtroendevalda revisorer. Särskild vikt har lagts vid Kodens principer om syfte och medlemsnytta, demokratiska processer samt medlemmarnas deltagande i företagets värdeskapande. Under 2021 har ett prioriterat granskningsområde varit arbetet med Medlem 2030.

Vi anser att denna granskning ger oss tillräcklig grund för våra uttalanden.

## Uttalande

En föreningsstyrningsrapport har upprättats enligt Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag. Vår översiktliga granskning visar att de åtta principerna i koden i all väsentlighet har följts.

Stockholm den 23 februari 2022

Maude Fyrenius  
Förtroendevald revisor

Kristina Glantz Nilsson  
Förtroendevald revisor

Jimmy Grinsvall  
Förtroendevald revisor

# Koncernstyrelse



## 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, slaktkycklinguppfödning, äggproduktion, mekanisk verkstad  
*Styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i Lantmännen Dansk Landbrugs Grovvarereselskab International AB, Styrelseledamot i Viking Malt Aktieföretag, Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA).  
*Emissionsinsatser:* 4 809 703\*  
*Förlagsandelar:* 300 000 SEK\*



## Hans Wallemyr *Vice ordförande*

Falköping  
Född: 1956  
Ledamot sedan 2007  
Medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Revisionsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse  
*Utbildning:* Jordbruks- och ekonomiutbildning  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Produktion:* Vindkraft, växtodling med potatis, skog, uppfödning och utbildning av hopp- och dressyrhästar  
*Styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i Källeberg Vind AB, Styrelseledamot i Scandbio AB och Åsle Vind AB.  
*Emissionsinsatser:* 718 403 SEK\*



## Gunilla Aschan

Linköping  
Född: 1960  
Ledamot sedan 2015  
Medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Revisionsutskottet  
*Utbildning:* Agronomekonom, Sveriges lantbruksuniversitet Uppsala (SLU)  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Produktion:* Skog, växtodling, nötkött  
*Styrelseuppdrag:* Styrelseledamot i Landshypotek Bank AB, Fyrklövern ekonomi och juridik AB och i Ellen Key's stiftelse Strand.  
*Emissionsinsatser:* 56 533 SEK\*  
*Förlagsandelar:* 300 000 SEK\*



## Jenny Bengtsson

Vessigebo  
Född: 1984  
Ledamot sedan 2021  
Medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Ägarutskottet  
*Utbildning:* Veterinär  
*Huvudsysselsättning:* Veterinär och lantbrukare  
*Produktion:* Mjolk, nötkött, växtodling  
*Emissionsinsatser:* 47 214 SEK\*



## Sonat Burman-Olsson

Lidingö  
Född: 1958  
Ledamot sedan 2018  
Ej medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Ersättningsutskottet  
*Utbildning:* Civilekonom, Executive MBA, Strategic Man Oxford & Harvard  
*Huvudsysselsättning:* Styrelseuppdrag  
*Styrelseuppdrag:* Styrelseledamot i PostNord AB, NESTE Corporation, Lindab International AB och Raizen S.A.



## Johan Bygge

Lidingö  
Född: 1956  
Ledamot sedan 2019  
Ej medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Revisionsutskottet  
*Utbildning:* Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm  
*Huvudsysselsättning:* Styrelseuppdrag  
*Styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i Nobina AB, Scandi Standard AB, Guard Therapeutics Intl AB, Vice ordförande i AP3, Styrelseledamot i Getinge AB, Capman OYJ, Praktikertjänst AB.  
*Förlagsandelar:* 250 000 SEK



## Jan Ehrensavärd

Tomellila  
Född: 1968  
Ledamot sedan 2020  
Medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Ersättningsutskottet  
*Utbildning:* Civilekonom, Handelshögskolan i Stockholm  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Styrelseuppdrag:* Styrelseordförande i Tosterups Gärd AB, TreForm Packaging AB och Äppelriktet Österlen ek för.  
Styrelseledamot i ALSOCA Förvaltning AB och Viking Malt.  
*Emissionsinsatser:* 1 039 093 SEK\*



## Henrik Wahlberg

Soukolöjvärv, Övertorneå kommun  
Född: 1967  
Ledamot sedan 2017  
Medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Ägarutskottet  
*Utbildning:* Flygtekniker, lantbruksutbildning  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Produktion:* Mjolk, nötkött  
*Styrelseuppdrag:* Styrelseledamot i Övertorneå Energi Försäljning AB, Sparbanken Nord, Övertorneå Energi AB och Luttugården AB.  
*Emissionsinsatser:* 342 149 SEK\*





### **Per Wijkander**

Upplands-Bro  
 Född: 1977  
 Ledamot sedan 2019  
 Medlem i Lantmännen  
*Andra uppdrag i Lantmännen:* Ägarutskottet, Beirat HaGe Kiel, LRF Växtodling  
*Utbildning:* Agronomekonom, Sveriges lantbruksuniversitet Uppsala (SLU)  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Produktion:* Växtodling  
*Styrelseuppdrag:* Styrelseledamot i 4 Tunnländ AB, Håtunaholm AB, Håtunaholm H.T.H. AB, Håtunaholm AB och Häbo Häradsallmänning.  
*Emissionsinsatser:* 2 865 253 SEK\*  
*Förlagsandelar:* 1 500 000 SEK



### **Tommy Brunsärn**

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



### **Pär-Johan Lööf**

Arbetsagarrepresentant  
 Uppsala  
 Född: 1966  
 Ledamot sedan 2013  
 Arbetsagarrepresentant för Akademikerförbundet  
*Utbildning:* Agronom, Sveriges Lantbruksuniversitet Uppsala (SLU)  
*Huvudsysselsättning:* R&D Manager Agri Lantmännen R&D  
*Styrelseuppdrag:* Styrelseledamot i Naturbutiken på Öland AB, Ideella föreningen Odling i Balans med firma Odling i Balans, Stiftelsen jordbruks- och miljöteknisk forskning, samt Stiftelsen JTI.  
*Förlagsandelar:* 100 000 SEK



### **Tomas Welander**

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

#### **Förtroendevalda revisorer**

### **Maude Fyrenius**

Lärbro  
 Född: 1973  
 Revisor i Lantmännen sedan 2014  
*Utbildning:* Agrotekniker  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare, Rådgivning och kompetensutveckling Länsstyrelsen Gotland  
*Produktion:* Växtodling, lamm och nötköttsproduktion, naturvård  
*Emissionsinsatser:* 95 141 SEK\*

### **Kristina Glantz Nilsson**

Häbo  
 Född: 1975  
 Revisor i Lantmännen sedan 2020  
*Utbildning:* Agronom  
*Huvudsysselsättning:* Företagsrådgivare Danske Bank Västerås, Lantbrukare  
*Produktion:* Spannmålsodling, gårdsturism  
*Emissionsinsatser:* 46 083 SEK  
*Förlagsandelar:* 200 000 SEK

### **Jimmy Grinsvall**

Sätla  
 Född: 1974  
 Revisor i Lantmännen sedan 2019  
*Utbildning:* Lantmästare  
*Huvudsysselsättning:* Lantbrukare  
*Produktion:* Nötköttsproduktion, växtodling och skog  
*Emissionsinsatser:* 351 300 SEK

#### **Auktoriserad revisor**

### **Anders Kriström**

Ernst & Young AB, Stockholm  
 Född: 1974  
 Revisor sedan 1999  
 Revisor i Lantmännen sedan 2015  
*Övriga uppdrag:* Skanska Sverige AB, Stanley Security Sverige AB, Lundin Energy

#### **Styrelsens sekreterare**

### **Tove Cederborg**

Chefsjurist  
 Född: 1964  
 Anställd: 2011  
*Utbildning:* Jur kand, Lunds Universitet 1992  
*Styrelseuppdrag:* Ledamot i Pensionsstiftelsen Grodden AB.

Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Ordinarie föreningsstämma hålls den 5 maj 2022. Innehav av emissionsinsatser redovisas i SEK per den 31 december 2021. Innehav av förlagsandelar redovisas per den 31 december 2021.

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

# Koncernledning



## Per Olof Nyman

Vd och koncernchef, chef division Livsmedel

Född: 1956

Anställd: 2008

Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Linköpings Tekniska Högskola.

Styrelseuppdrag: Styrelseordförande Intercoop Europe. Ledamot i Swedbank, HKScan Oy och Hauptgenossenschaft Nord AG.

Förlagsandelar: 4 000 000 SEK



## Per Arfvidsson

Vice vd, chef IT, Digital utveckling, Näringspolitik, Hållbar utveckling samt Forskning & Utveckling

Född: 1962

Anställd: 2011

Utbildning: Civilingenjör Maskin, Industriell org. & Logistik, Chalmers Tekniska Högskola.

Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Sweden Food Arena och Agronod. Styrelseledamot i Foodhills AB.

Förlagsandelar: 2 000 000 SEK



## Tove Cederborg

Chefsjurist

Född: 1964

Anställd: 2011

Utbildning: Jur. kand., Lunds Universitet.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Pensionsstiftelsen Grodden.

Förlagsandelar: 300 000 SEK



## Werner Devinck

Chef Lantmännen Unibake

Född: 1958

Anställd: 2013

Utbildning: Nationalekonom, University of Leuven, Belgien.



## Christian Johansson

Ekonomi- och finansdirektör

Född: 1963

Anställd: 2020

Utbildning: Civilekonom, Stockholms universitet, INSEAD (Fontainbleau, Frankrike)

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Lantmännen Dansk Landbrugs Grovvarereselskab International AB.



## Magnus Kagevik

COO, chef division Energi

Född: 1967

Anställd: 2018

Utbildning: Civilingenjör Maskinteknik Linköpings Tekniska Högskola.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Scandbio AB, Drivkraft Sverige AB, Viking Malt Aktiebolag, Hauptgenossenschaft Nord AG och Lantmännen Dansk Landbrugs Grovvarereselskab International AB.

Förlagsandelar: 2 000 000 SEK



**Niklas Lindberg**

Chef affärsområde Swecon

Född: 1974

Anställd: 2015

Utbildning: Master of Business Science

Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i X-Innovations AB. Styrelseledamot i Hyttbäcken Invest AB.



**Elisabeth Ringdahl**

Chef division Lantbruk

Född: 1965

Anställd: 2015

Utbildning: Civilekonom, Uppsala universitet.

Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Rezekne JSC.

Styrelseledamot i Scandagra Group AB och

Scandagra Polska Sp. z o.o.

Förlagsandelar: 500 000 SEK



**Carl-Peter Thorwid**

Chef Lantmännen Cerealia

Född: 1964

Anställd: 2016

Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi,

Tekniska Högskolan Linköping

Styrelseuppdrag: Styrelsesuppleant i HKScan Oy.

Förlagsandelar: 400 000 SEK



**Elisabeth Wallin Mononen**

HR & Kommunikationsdirektör

Född: 1959

Anställd: 2005

Utbildning: Jur. kand., Lunds universitet, MBA,

University of Illinois at Chicago.

Styrelseuppdrag: Styrelsesuppleant i Hagabergs

Mekaniska Aktiebolag.

---

Innehav av förlagsandelar redovisas per den 31 december 2021.

# Finansiell översikt och fakta

---

Utveckling per affär	75
Beskrivning av finansiella nyckeltal	77
Koncernens tioårsöversikt	78
Koncernens resultaträkning	80
Koncernens balansräkning	81
Koncernens kassaflödesanalys	82
Förändringar i koncernens eget kapital	83
Koncernens riskhanteringsprocess	83
Ordlista	84
Adresser	85

# Utveckling per affär

MSEK	Division Lantbruk		Division Energi		Division Livsmedel		Affärsområde Swecon		Affärsområde Fastigheter		Lantmännen koncernen	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Nettoomsättning	22 834	21 501	4 595	3 938	15 558	15 017	7 750	7 827	584	551	48 183	45 990
Rörelseresultat	374	439	615	530	775	786	471	505	344	228	2 302	2 223
Avkastning på operativt kapital, %	4,5	5,4	42,3	40,5	4,8	4,7	33,3	35,3	11,1	8,1	8,4	8,1
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	374	439	615	530	850	786	471	505	279 <sup>1)</sup>	223 <sup>1)</sup>	2 323	2 223
Avkastning på operativt kapital, just. för jämförelsestörande poster, %	4,5	5,4	42,3	40,5	5,2	4,7	33,3	35,3	9,0 <sup>1)</sup>	8,0 <sup>1)</sup>	8,5	8,1

<sup>1)</sup> Avser rörelseresultat och avkastning på operativt kapital exklusive fastighetsförsäljningar.

## Division Lantbruk

Division Lantbruks nettoomsättning är högre än föregående år, medan rörelseresultatet är lägre än förra året: 374 MSEK (439). Det lägre resultatet beror framförallt på lägre spannmålsvolym till följd av en svagare skörd samt ökade råvarupriser. Samtliga affärer i divisionen har påverkats av högre priser på bland annat insatsvaror, energi och frakt – särskilt under slutet av året. En avsättning som relaterar till en pågående diskussion med Skatteverket avseende elskatt har belastat resultatet.

Efter att spannmålspriset stigit kraftigt under hösten har marknaden stabiliserats mot slutet av året, och fokus skiftats mot 2022 års skörd. Särskilt tillgången på malkorn, gryn-havre och oljväxter är väldigt låg efter 2021 års skörd, vilket även det har drivit upp priserna.

Resultatet i foderaffären är lägre än föregående år. Efterfrågan på foder är fortsatt god, även om stigande kostnader för insatsvaror, logistik och energi har drivit upp priserna mot slutet av året. Brist på vissa råvaror har också inneburit utmaningar.

Den finska lantbruksverksamheten levererar ett högre resultat än föregående år. De höga råvaru- och energipriserna har påverkat framförallt foderaffären negativt, medan övriga affärer har förbättrat sitt resultat. Liksom i Sverige har det höga gödselpriset skapat en viss osäkerhet inför vårbruket.

Resultatet i divisionens internationella intresseinnehav är något lägre än föregående år. Verksamheten i Baltikum hade ett historiskt starkt resultat, medan den tyska verksamheten levererar ett lägre resultat.

Lantmännen Maskin fortsätter att utvecklas positivt och har förbättrat sitt resultat markant under året. Efter en längre period med brist på maskiner och komponenter förbättrades förutsättningarna under slutet av året, vilket inneburit att fler maskiner har kunnat levereras till kunderna. Efterfrågan på marknaden är fortsatt stor, och försäljningen av service och reservdelar går fortsatt bra. Kontinuerliga processförbättringar inom bolaget bidrar också till förbättrad lönsamhet.

## Division Energi

Division Energis nettoomsättning är högre än föregående år, och rörelseresultatet uppgår till 615 MSEK (530). Båda dessa ökningsförklarar framförallt av det historiskt höga etanolpriset under slutet av året samt rekordhöga produktionsvolym under året. Samtliga divisionens affärer har även påverkats av väsentligt högre priser på insatsvaror.

Lantmännen Biorefineries har kraftigt ökat sitt resultat: ett högre råvarupris i etanolproduktionen har mer än kompenseras av stigande priser på etanol och foderprodukter. Under hösten steg framförallt etanolpriset till rekordnivåer och ligger efter en tillbakagång mot slutet av året fortsatt på en historiskt sett hög nivå.

Efterfrågan på gluten och stärkelse är fortsatt god. Bland annat växer förpacknings- och emballageindustrin med hållbara produkter, vilket har lett till en ökad efterfrågan på vete-baserade stärkelseprodukter.

Lantmännen Aspen fortsätter att utvecklas positivt, och har fortsatt ökat sina försäljningsvolym under året. Även smörjoljeaffären med Agrols produkter har utvecklats väl.

## Division Livsmedel

Nettoomsättningen i division Livsmedel är något högre än föregående år, och resultatet justerat för jämförelsestörande poster har ökat till 850 MSEK (786) – till stor del tack en framgångsrik anpassning av produktionen till de förändrade förutsättningarna. Försäljningen inom framförallt foodservice är lägre än innan coronapandemin, men har ökat jämfört med föregående år.

Samtliga affärer påverkas av högre råvaru- och energipriser, vilket bland annat har medfört generella prishöjningar gentemot kunder. Många affärer inom framförallt foodservice har sett en ökad påverkan från coronapandemin under årets sista månader.

Lantmännen Unibakes försäljning av fryst bröd har ökat på nästan alla marknader jämfört med föregående år, men är fortfarande lägre än innan pandemin. Försäljningen av

färskbröd är något lägre än förra året som var ett rekordår på grund av pandemin. Trots ökad frånvaro på bagerierna till följd av strikta karantänsregler har en tillfredsställande produktionstakt bibehållits.

Lantmännen Cerealias försäljning är i nivå med föregående år. Försäljningen till foodservice och till industribagerier har ökat under året, men är fortsatt på en lägre nivå än innan pandemin. Försäljningen till dagligvaruhandeln är lägre än förra året, då många konsumenter bunkrade basvaror. Lantmännen och livsmedelsföretaget Paulig med dotterbolaget Santa Maria har påbörjat ett samarbete. Cerealia kommer att leverera 17 000 ton vetemjöl odlat enligt odlingskonceptet Klimat & Natur, som minskar klimatpåverkan med upp till 30 procent.

Resultatet i det delägda bolaget Viking Malt är lägre än föregående år. Kostnaderna har ökat framförallt till följd av högre energipriser.

En strategisk investering i ett nytt mälteri i Lahtis, Finland, har påbörjats.

### Affärsområde Swecon

Affärsområde Swecons nettoomsättning är i nivå med föregående år, och resultatet uppgår till 471 MSEK (505).

Till följd av komponentbrist och svårigheter kring frakt och logistik har tillgången på maskiner under coronapandemin varit begränsad. Aktivitetsnivån för bygg- och infrastrukturprojekt är dock fortsatt hög och den underliggande efterfrågan på anläggningsmaskiner stor.

Utnyttjandegraden av maskiner ligger på en hög nivå och efterfrågan på eftermarknaden är god, både med avseende på service och reservdelar.

Affären för begagnade maskiner utvecklas fortsatt positivt, även om tillgången på maskiner även här varit sämre.

Efterfrågan på elektriska maskiner ökar, särskilt från myndigheter och städer – och lanseringen av nya batteridrivna elektriska fordon från Volvo har slagit väl ut under året.

I november bröt en stor brand ut på Swecons anläggning i Bochum, Tyskland, som ledde till att ett centrallager för reservdelar förstördes. Den intilliggande verkstaden

skyddades från branden och har återupptagit verksamheten. Den tillfälligt minskade tillgången på reservdelar har sedan branden inträffade hanterats genom större lager på övriga anläggningar i området.

Swecons kontinuerliga förbättringsarbete fortsätter, bland annat genom initiativ för att stärka varumärket, en långsiktig satsning på säkerhet och nya digitala lösningar både för kunder och tekniker i fält.

Leveranserna av hjullastare till Försvarets materielverk har fortsatt under året. I november levererades 32 nya hjullastare till armén, och ytterligare leveranser kommer att ske under första halvåret 2022.

### Affärsområde Fastigheter

Affärsområde Fastigheter utvecklas positivt. Nettoomsättningen är högre än föregående år och rörelseresultatet, exklusive fastighetsförsäljningar och jämförelsestörande poster, uppgår till 279 MSEK (223). Det högre resultatet beror både på ett högre driftresultat och högre resultatandelar från delägda företag.

Västerås stad och Lantmännen har enats om att staden ska förvärva silofastigheterna i centrala Västerås. Övertagandet beräknas ske år 2029, och Lantmännen har erbjudits möjlighet att förvärva ny mark för verksamheten vid Västerås hamnområde.

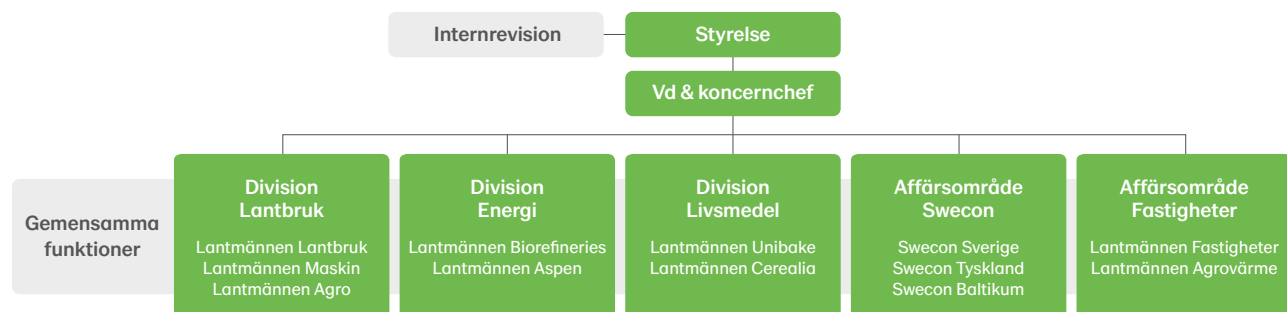
I december påbörjades byggnationen av det nya automatiserade fryslaget i Örebro, som kommer att ligga i anslutning till Lantmännen Unibakes bageri.

Lantmännen Fastigheter har tecknat avtal om försäljning av byggrätter för bostäder i ett stort projekt i Örebro. Den fullständiga detaljplanen för området inkluderar en centrumbyggnad med butiker, träningslokaler, vårdcentral, äldreboende, studentbostäder, parkeringshus, bostäder och en skola.

Byggnationen av Lantmännens nya kontor, bostäder och äldreboende i Malmö fortsätter enligt plan.

Lantmännen Agrovärms försäljning under året har varit högre än föregående år, till följd av kallare väder.

## Lantmännens organisation



Koncernens gemensamma funktioner inkluderar ekonomi & finans, ägarrelationer, kommunikation & HR, marknad, R&D, IT, juridik, hållbar utveckling samt mergers & acquisitions och affärsutveckling.

# Beskrivning av finansiella nyckeltal

Nyckeltal	Beskrivning	Syfte
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	Rörelseresultat, exklusive resultat från intressebolag, och exklusive av- och nedskrivningar. Resultatet justeras även för förvärvade och avyttrade bolag, och avser de senaste 12 månaderna.	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 kapitalmått 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 exklusive nyttjanderätter.	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, till exempel 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 enligt bankdefinition utgår från Nettolåneskuld, men den räknas upp som effekt av att inga finansiella tillgångar räknas med, förutom likvida medel och vissa noterade (likvida) aktier, och reduceras med förlagsandelar.	För att beräkna nyckeltalet Net debt enligt bankdefinition/EBITDA enligt bankdefinition.
Net debt enligt bankdefinition/ EBITDA enligt bankdefinition	Net debt enligt bankdefinition dividerat med EBITDA enligt bankdefinition.	Indikerar hur snabbt företaget kan återbetala sina skulder (uttryckt i år).
Nettolåneskuld	Nettolåneskulden utgörs av räntebärande skulder, inklusive pensions-skuld och upplupna räntor, med avdrag för finansiella tillgångar.	Används för att visa nettot av räntebärande tillgångar och räntebärande skulder.
Nettoskuldsättningsgrad	Nettolåneskuld i förhållande till eget kapital.	Visar finansiell risk och används därför för att se skuldsättningsnivån.
Operativt kapital	Operativt kapital beräknas som icke räntebärande tillgångar minus icke räntebärande skulder. Skattefordringar och skatteskulder inräknas inte i det operativa kapitalets tillgångar och skulder.	Visar hur mycket kapital som används i rörelsen.
Räntetäckningsgrad	Räntetäckningsgraden beräknas som resultat efter finansiella poster plus räntekostnader dividerat med räntekostnader.	Visar förmågan att täcka räntekostnader.
Rörelsemarginal	Rörelsemarginalen beräknas som rörelseresultatet i procent av periodens nettoomsättning.	Visar rörelseresultatet som procentandel av nettoomsättningen i den operativa verksamheten.
Rörelseresultat	Rörelseresultatet utgörs av nettoomsättningen och övriga rörelseintäkter med avdrag för rörelsekostnader.	Visar resultatet för den operativa verksamheten.
Soliditet	Eget kapital i procent av balansomslutningen.	Visar hur stor del av tillgångarna som är finansierat av ägarna.

# Koncernens tioårsöversikt

## Resultaträkningar i sammandrag

MSEK	2021	2020	2019	2018 <sup>1)</sup>	2017 <sup>1)</sup>	2016 <sup>1)</sup>	2015 <sup>1)</sup>	2014 <sup>1)</sup>	2013 <sup>1)</sup>	2012 <sup>1)</sup>
Nettoomsättning	48 183	45 990	48 523	43 962	39 686	37 244	35 660	32 666	33 802	36 526
Resultat före avskrivningar	4 399	4 274	4 046	2 806	2 919	2 771	2 573	2 556	2 193	1 698
Av- och nedskrivningar	-2 097	-2 051	-2 063	-1 363	-1 242	-1 165	-1 222	-1 103	-2 104	-1 185
Rörelseresultat	2 302	2 223	1 983	1 443	1 677	1 606	1 351	1 453	89	513
Finansiella intäkter och kostnader	-121	-182	-210	-193	-156	-149	-105	-111	-4	-182
Resultat efter finansiella poster	2 181	2 041	1 773	1 250	1 521	1 457	1 246	1 342	85	331
Skatt, minoritet	-294	-244	-222	-68	-216	-183	-156	-117	15	-91
Årets resultat	1 887	1 797	1 551	1 182	1 305	1 274	1 090	1 225	100	240

## Balansräkningar i sammandrag

MSEK	2021	2020	2019	2018 <sup>1)</sup>	2017 <sup>1)</sup>	2016 <sup>1)</sup>	2015 <sup>1)</sup>	2014 <sup>1)</sup>	2013 <sup>1)</sup>	2012 <sup>1)</sup>
Materiella anläggningstillgångar	13 769	13 288	13 927	10 673	10 030	9 098	7 699	7 178	7 337	8 928
Goodwill	5 619	5 461	5 724	5 350	5 238	4 611	4 424	2 915	2 594	2 554
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3 378	3 370	3 620	3 451	3 327	2 980	2 782	752	814	875
Övriga anläggningstillgångar	3 662	3 496	3 499	3 233	3 204	2 825	2 780	2 762	2 542	2 151
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>26 428</b>	<b>25 615</b>	<b>26 770</b>	<b>22 707</b>	<b>21 799</b>	<b>19 514</b>	<b>17 685</b>	<b>13 607</b>	<b>13 287</b>	<b>14 508</b>
Varulager	6 610	6 077	6 561	6 943	5 948	5 270	5 545	5 379	5 249	5 946
Övriga omsättningstillgångar	7 605	6 224	6 680	6 725	5 866	5 933	5 599	5 087	5 170	5 561
Likvida medel	2 704	1 415	1 183	720	927	1 773	1 252	3 058	2 295	352
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>16 919</b>	<b>13 716</b>	<b>14 424</b>	<b>14 388</b>	<b>12 741</b>	<b>12 976</b>	<b>12 396</b>	<b>13 524</b>	<b>12 714</b>	<b>11 859</b>
<b>Summa tillgångar</b>	<b>43 347</b>	<b>39 331</b>	<b>41 194</b>	<b>37 095</b>	<b>34 540</b>	<b>32 490</b>	<b>30 081</b>	<b>27 131</b>	<b>26 001</b>	<b>26 367</b>
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	19 990	17 901	17 411	15 935	14 859	13 795	12 660	11 859	11 016	10 899
Eget kapital, minoritetens andel	108	105	94	92	89	88	21	17	28	33
<b>Summa eget kapital</b>	<b>20 098</b>	<b>18 006</b>	<b>17 505</b>	<b>16 027</b>	<b>14 948</b>	<b>13 883</b>	<b>12 681</b>	<b>11 876</b>	<b>11 044</b>	<b>10 932</b>
Långfristiga skulder	6 595	7 029	7 190	7 005	5 983	6 219	6 135	3 598	4 939	5 919
Kortfristiga skulder	16 654	14 296	16 499	14 063	13 609	12 388	11 265	11 657	10 018	9 516
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>43 347</b>	<b>39 331</b>	<b>41 194</b>	<b>37 095</b>	<b>34 540</b>	<b>32 490</b>	<b>30 081</b>	<b>27 131</b>	<b>26 001</b>	<b>26 367</b>
Nettolåneskuld	6 673,0	7 761	10 165	8 719	7 274	6 289	6 476	3 674	4 963	7 506
Återbäring och efterlikvid <sup>2) 3)</sup>	341	305	208	156	245	231	188	135	129	120
Extra vinstutdelning	-	-	-	-	133	-	-	-	-	-
Insatsutdelning och insatsemision <sup>3)</sup>	659	597	525	463	322	277	243	328	171	168

<sup>1)</sup> Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing. <sup>2)</sup> Redovisat belopp kan inkludera justering jämfört mot tidigare års förslag. <sup>3)</sup> Enligt styrelsens förslag 2021.



# Koncernens tioårsöversikt

Nyckeltal	2021	2020	2019	2018 <sup>1)</sup>	2017 <sup>1)</sup>	2016 <sup>1)</sup>	2015 <sup>1)</sup>	2014 <sup>1)</sup>	2013 <sup>1)</sup>	2012 <sup>1)</sup>
Rörelsemarginal, %	4,8	4,8	4,1	3,3	4,2	4,3	3,8	4,4	0,3	1,4
Kapitalomsättningshastighet, ggr	1,8	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8	2,1	2,0	2,0
Avkastning på eget kapital, %	10,0	10,2	9,1	7,6	9,0	9,6	8,9	10,6	0,9	2,2
Avkastning på operativt kapital, %	8,4	8,1	6,8	6,0	7,8	8,0	7,5	9,1	0,5	2,8
Soliditet, %	46,4	45,8	42,5	43,2	43,3	42,7	42,2	43,8	42,5	41,5
Nett debt/EBITDA enligt bankdefinition	1,33	1,60	2,25	3,25	2,70	2,53	2,85	2,02	2,62	4,31
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,3	0,4	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,4	0,7
Medelantal anställda	10 092	10 017	10 250	9 940	9 850	9 880	8 911	8 311	9 133	10 249

Exkl. jämförelsestörande poster	2021	2020	2019	2018 <sup>1)</sup>	2017 <sup>1)</sup>	2016 <sup>1)</sup>	2015 <sup>1)</sup>	2014 <sup>1)</sup>	2013 <sup>1)</sup>	2012 <sup>1)</sup>
Rörelseresultat, MSEK	2 323	2 223	2 087	1 580	1 708	1 697	1 351	851	805	747
Rörelsemarginal, %	4,8	4,8	4,3	3,6	4,3	4,6	3,8	2,6	2,4	2,0
Resultat efter finansiella poster, MSEK	2 202	2 041	1 877	1 387	1 552	1 548	1 246	740	683	565
Årets resultat, MSEK	1 904	1 797	1 652	1 289	1 353	1 457	1 066	595	494	457
Avkastning på eget kapital, %	10,1	10,2	9,7	8,2	9,4	11,0	8,7	5,1	4,4	4,2
Avkastning på operativt kapital, %	8,5	8,1	7,2	6,6	7,9	8,4	7,5	5,3	4,7	4,1

Kassaflödesanalys i sammandrag	2021	2020	2019	2018 <sup>1)</sup>	2017 <sup>1)</sup>	2016 <sup>1)</sup>	2015 <sup>1)</sup>	2014 <sup>1)</sup>	2013 <sup>1)</sup>	2012 <sup>1)</sup>
MSEK										
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	3 944	3 811	3 637	2 268	2 453	2 571	2 159	1 362	1 570	1 358
Kassaflöde från den löpande verksamheten	3 927	4 503	4 226	1 023	2 398	3 136	2 167	1 767	2 294	983
Kassaflöde från investering och försäljning i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto	-2 199	-1 608	-1 929	-1 626	-2 274	-1 884	-811	-697	-862	-1 163
Operativt kassaflöde	1 728	2 895	2 297	-603	124	1 252	1 356	1 070	1 432	-180
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter, netto <sup>2)</sup>	-5	-54	-473	-333	-852	-357	-4 154	1 065	1 196	0
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	1 704	2 803	1 837	-824	-703	826	-2 674	2 077	2 450	-222
Årets kassaflöde	1 280	254	454	-219	-852	489	-1 775	778	1 943	-379
Likvida medel vid årets slut	2 704	1 415	1 183	720	927	1 773	1 252	3 058	2 295	352

<sup>1)</sup> Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing.

<sup>2)</sup> 2020 bland annat förvärv av en bageriverksamhet i Norge.

2019 bland annat förvärv av Bakery Du Jour och Tate & Lyles havreverksamhet.

2018 bland annat förvärv av Raisios nötfoderaffär och ThermoSeed Global.

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 växtfördling 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 Dzirnaviēks.

# Koncernens Resultaträkning

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 ägarerna.

## Summa totalresultat

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

## Koncernens resultaträkning

MSEK	2021	2020
Nettoomsättning	48 183	45 990
Övriga rörelseintäkter	886	429
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete	-1 251	-488
Råvaror och förnödenheter	-15 555	-14 392
Handelsvaror	-14 149	-14 342
Personalkostnader	-6 506	-6 362
Avskrivningar och nedskrivningar	-2 097	-2 051
Övriga rörelsekostnader	-7 378	-6 713
Andel av resultat i företag redovisade enl. kapitalandelsmetoden	169	152
<b>Rörelseresultat</b>	<b>2 302</b>	<b>2 223</b>
Finansiella intäkter	68	109
Finansiella kostnader	-189	-291
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>2 181</b>	<b>2 041</b>
Skatt	-294	-244
<b>Årets resultat</b>	<b>1 887</b>	<b>1 797</b>
<b>Årets resultat hänförligt till:</b>		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 877	1 788
Innehav utan bestämmande inflytande	10	9

## Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	2021	2020
<b>Årets resultat</b>	<b>1 887</b>	<b>1 797</b>
<b>Övrigt totalresultat</b>		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner, netto före skatt	327	87
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat, netto före skatt	-115	-98
Skatt hänförlig till poster som inte kommer att omklassificeras	-48	-13
<b>Summa</b>	<b>164</b>	<b>-24</b>
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Kassaflödessäkringar, netto före skatt	204	-12
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	386	-795
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt	-28	73
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras	-37	-12
<b>Summa</b>	<b>525</b>	<b>-746</b>
<i>Andel i övrigt totalresultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden</i>		
Poster som kommer att omklassificeras till resultatet	32	-104
<b>Summa</b>	<b>32</b>	<b>-104</b>
<b>Övrigt totalresultat, netto efter skatt</b>	<b>721</b>	<b>-874</b>
<b>Summa totalresultat</b>	<b>2 608</b>	<b>923</b>
<b>Summa totalresultat hänförligt till:</b>		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	2 598	914
Innehav utan bestämmande inflytande	10	9

# Koncernens Balansräkning

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

## Anläggningstillgångar

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

## Omsättningstillgångar

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

## Eget kapital

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

Innehav utan bestämmande inflytande kallas även minoritetsandelar. Minoritetsandelar är den andel av eget kapital i dotterföretag som inte ägs direkt eller indirekt av moderföretaget.

## 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	2021 31 dec	2020 31 dec
<b>TILLGÅNGAR</b>		
<b>Anläggningstillgångar</b>		
Materiella anläggningstillgångar	13 077	12 601
Förvaltningsfastigheter	692	687
Goodwill	5 619	5 461
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3 378	3 370
Innehav redovisade enl. kapitalandelsmetoden	2 697	2 517
Finansiella anläggningstillgångar	440	538
Uppskjutna skattefordringar	273	275
Övriga anläggningstillgångar	252	166
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>26 428</b>	<b>25 615</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>		
Varulager	6 610	6 077
Kundfordringar och övriga rörelsetillgångar	7 461	5 967
Kortfristiga räntebärande tillgångar	64	173
Aktuella skattefordringar	80	84
Likvida medel	2 704	1 415
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>16 919</b>	<b>13 716</b>
<b>SUMMA TILLGÅNGAR</b>	<b>43 347</b>	<b>39 331</b>
<b>MSEK</b>		
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>		
<b>Eget kapital</b>		
Medlemsinsatser	3 624	3 228
Övrigt tillskjutet kapital	3 110	3 110
Reserver	337	-124
Balanserade vinstmedel inkl. årets resultat	12 919	11 687
<b>Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen</b>	<b>19 990</b>	<b>17 901</b>
Innehav utan bestämmande inflytande	108	105
<b>Summa eget kapital</b>	<b>20 098</b>	<b>18 006</b>
<b>Långfristiga skulder</b>		
Långfristiga räntebärande skulder	4 795	5 034
Avsättningar för pensioner	612	897
Uppskjutna skatteskulder	898	807
Övriga långfristiga avsättningar	285	264
Övriga långfristiga skulder	5	27
<b>Summa långfristiga skulder</b>	<b>6 595</b>	<b>7 029</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>		
Kortfristiga räntebärande skulder	4 474	3 956
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	11 111	9 375
Aktuella skatteskulder	209	185
Kortfristiga avsättningar	860	780
<b>Summa kortfristiga skulder</b>	<b>16 654</b>	<b>14 296</b>
<b>SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	<b>43 347</b>	<b>39 331</b>

# Koncernens Kassaflödesanalys

Kassaflödesanalysen innehåller uppgifter om koncernens finansiella flöden, det vill säga företagets inbetalningar och utbetalningar. Kassaflödesanalysen delas in i tre delar.

## Löpande verksamhet

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

## Investeringsverksamhet

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

## Finansieringsverksamhet

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

## Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	2021	2020
<b>DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN</b>		
Rörelseresultat	2 302	2 223
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet <sup>1)</sup>	1 987	1 939
	<b>4 289</b>	<b>4 162</b>
Betalda finansiella poster, netto	-113	-177
Betald skatt	-232	-174
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital</b>	<b>3 944</b>	<b>3 811</b>
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Förändring av varulager	-472	412
Förändring av rörelsefordringar	-1 175	303
Förändring av rörelseskulder	1 630	-23
	-17	692
<b>Kassaflöde från den löpande verksamheten</b>	<b>3 927</b>	<b>4 503</b>
<b>INVESTERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Förvärv av verksamheter (inklusive kapitaltillskott)	-5	-54
Investering i materiella anläggningstillgångar	-2 169	-1 690
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-193	-105
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	163	187
Förändring av finansiella placeringar	-19	-38
<b>Kassaflöde från investeringsverksamheten</b>	<b>-2 223</b>	<b>-1 700</b>
<b>Kassaflöde före finansieringsverksamheten</b>	<b>1 704</b>	<b>2 803</b>
<b>FINANSIERINGSVERKSAMHETEN</b>		
Förändring av räntebärande skulder inkl pensionsavsättningar	89	-2 079
Inbetalt insatskapital	184	132
Återbetalt insatskapital	-94	-151
Utbetald utdelning	-603	-451
<b>Kassaflöde från finansieringsverksamheten</b>	<b>-424</b>	<b>-2 549</b>
<b>Årets kassaflöde</b>	<b>1 280</b>	<b>254</b>
Likvida medel vid årets början	1 415	1 183
Kursdifferens i likvida medel	9	-22
<b>Likvida medel vid årets slut</b>	<b>2 704</b>	<b>1 415</b>

<sup>1)</sup> MSEK

	2021	2020
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	2 097	2 051
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	-143	-110
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-52	-12
Övriga ej likvidpåverkande poster	85	10
<b>Summa</b>	<b>1 987</b>	<b>1 939</b>

# Förändringar i Koncernens eget kapital

MSEK	Insatskapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel inkl. årets resultat	Summa Lantmännens ägare	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
Ingående balans den 1 januari 2020	2 959	3 110	819	10 523	17 411	94	17 505
Årets resultat	-	-	-	1 788	1 788	9	1 797
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-	-	-943	69	-874	-	-874
Summa totalresultat	-	-	-943	1 857	914	9	923
Värdeöverföringar till ägare	288	-	-	-733	-445	-6	-451
Av medlemmar inbetalt insatskapital	132	-	-	-	132	-	132
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-151	-	-	-	-151	-	-151
Annan förändring	-	-	-	40	40	8	48
Utgående balans den 31 december 2020	3 228	3 110	-124	11 687	17 901	105	18 006

	2021						
Ingående balans den 1 januari 2021	3 228	3 110	-124	11 687	17 901	105	18 006
Årets resultat	-	-	-	1 877	1 877	10	1 887
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-	-	461	260	721	-	721
Summa totalresultat	-	-	461	2 137	2 598	10	2 608
Värdeöverföringar till ägare	306	-	-	-902	-596	-7	-603
Av medlemmar inbetalt insatskapital	184	-	-	-	184	-	184
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-94	-	-	-	-94	-	-94
Annan förändring	-	-	-	-3	-3	-	-3
Utgående balans den 31 december 2021	3 624	3 110	337	12 919	19 990	108	20 098

Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK	2021	2020
Insatskapital, inbetalt	1 512	1 402
Insatskapital, emitterat	2 112	1 826
Övrigt eget kapital	16 366	14 673
Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	19 990	17 901

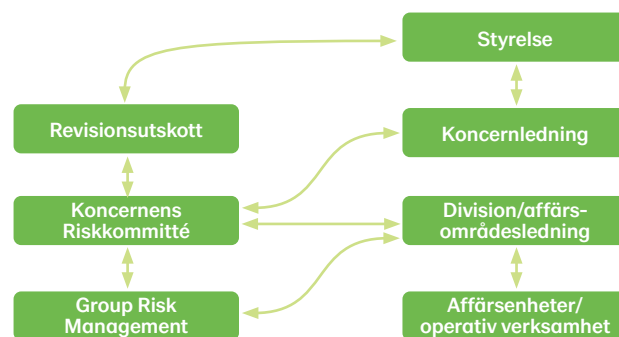
## Koncernens Riskhanteringsprocess

Lantmännens styrelse ansvarar inför medlemmarna för bolagets riskhantering. Koncernledningen rapporterar löpande riskfrågor till styrelsen och revisionsutskottet.

Det löpande arbetet med kontroll av riskmandat och policyer sker i riskkommittén, som rapporterar månatligen till styrelsens revisionsutskott. Affärsansvariga ansvarar för implementering av riskarbetet i den dagliga verksamheten medan riskidentifiering och kontinuitetsplanering är en viktig del av varje chefs ansvar. Varje år genomförs en koncernövergripande Enterprise Risk Management-process med alla affärsenheter. Arbetet sker i workshops med respektive ledningsgrupp och funktionerna Group Risk Management, Group Compliance, Hållbar utveckling, Hälsa och Säkerhet, Informations- och IT-säkerhet samt Internrevision.

Verksamhetens risker identifieras och värderas utifrån sannolikhet och effekten på resultat, rykte och människor.

Koncernens risker aggregeras och de mest betydande riskerna behandlas i riskkommittén, koncernledningen och styrelsen och följs upp löpande. Respektive verksamhets riskåtgärder säkerställs av affärsansvariga.



# Ordlista

För beskrivning av finansiella nyckeltal, se ➔ sid 77

**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 Agro-  
etanol i Norrköping.

**Aminosyror** • Aminosyror är byggstenar i proteiner.

**Audit** • Tredjepartsgranskning av leverantör genom annonserat eller oannonserat besök med uppföljning av krav i Leverantörs-  
uppförandekoden.

**B2B** • Business-to-business, försäljning mellan företag.

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

**Carbon Law** • Forskares benämning av den takt som krävs för att minska klimatpåverkan enligt Parisavtalets målsättning att begränsa den globala temperaturhöjningen till väl under 2 grader med sikte på maximalt 1,5 grader. Minskningstakten enligt Carbon Law är en halvering av koldioxidutsläpp vart tionde år från 2020.

**CO<sub>2</sub>e, koldioxidekvivalenter** • Mått på utsläpp av växthusgaser. För att få alla växthusgaser jämförbara multipliceras alla utsläpp, förutom koldioxid, med en global uppvärmningspotential - Global Warming Potential, GWP.

**CSA-avtal** • CSA-avtal är ett sidoavtal till ISDA-avtal som reglerar hur parten som har en utestående skuld måste ställa säkerhet i form av likvida medel eller värdepapper.

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

**Due diligence** • Arbetsprocess för att samla in och analysera information om ett företag inför ett företagsförvärv eller andra strategiska förändringar.

**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.

**Functional food** • Livsmedel med dokumenterade hälsoeffekter.

**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 principer för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö samt antikorrupktion.

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

**ISDA-avtal** • Ett standardiserat avtal för finansiell handel.

**LCR** • Likviditetstäckningsgrad (Liquidity Coverage Ratio), kan även beskrivas som andel av höglivida tillgångar som kan användas för att lösa kortfristiga skulder.

**R&D** • Research and Development. Forskning och utveckling.

**RSPO** • Round Table on Sustainable Palm Oil. Internationell rundabordsprocess för att ta fram kriterier för hållbar palmolja. För mer om RSPOs certifieringsnivåer Book & Claim, Mass Balance och Segregated se rspo.org

**RTRS** • Round Table on Responsible Soy. Internationell rundabordsprocess för att ta fram kriterier för hållbar soja.

**Stråförkortningsmedel** • Ett medel som minskar risken för liggsäd. Stråförkortningsmedel är i princip det enda växtskyddsmedel som det, i vissa fall, kan återfinnas mätbara resthalter av i spannmålsråvaran.

**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.

# Adresser

## Lantmännen ek för

Besöksadress: S:t Göransgatan 160 A  
Postadress: Box 30192  
104 25 Stockholm  
Tel: 010-556 00 00  
Organisationsnummer: 769605-2856  
lantmannen.se/finansiellinformation  
Vd och koncernchef: Per Olof Nyman

## Division Lantbruk

205 03 Malmö  
Tel: 010-556 00 00  
lantmannen.se  
Chef: Elisabeth Ringdahl

### Lantmännen Lantbruk

Besöksadress: von Troils väg 1  
Postadress: 205 03 Malmö  
Tel: 010-556 56 00  
lantmannenlantbrukmaskin.se

### Lantmännen Maskin

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

### Lantmännen Kraft

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

### FINLAND

### Lantmännen Agro

Jaakonkatu 2  
FI-01620 Vantaa  
Tel: +358 207-708 800  
lantmannenagro.fi

### DANMARK

### Lantmännen Agro

Lindholm Havnevej 27  
DK-275800 Nyborg  
Tel: +45 70 20 49 03  
lantmannenagro.dk

### NEDERLÄNDERNA

### Lantmännen Seed

Besöksadress: von Troils väg 1  
Postadress: 205 03 Malmö  
Tel: 010-556 56 00  
lantmannenseed.com

## Finansiell information

*Ekonomi- och finansdirektör:*  
Christian Johansson  
christian.johansson@lantmannen.com

## Ägarrelationer

*Medlemschef:*  
Jesper Broberg  
jesper.broberg@lantmannen.com

## Presskontakt

press@lantmannen.com  
010-556 88 00

## Division Energi

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

Chef: Magnus Kagevik

### Lantmännen Agroetanol

Besöksadress: Hanholmsvägen 69  
Postadress: Box 932  
601 19 Norrköping  
Tel: 010-556 01 50  
lantmannenagroetanol.se

### Lantmännen Functional Foods

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

### Lantmannen Oats

Älvåsvägen 1  
617 71 Kimstad  
Tel: 010-556 00 00  
lantmannenoats.com

### Lantmännen Reppe

Jungmansgatan 8  
531 40 Lidköping  
Tel: 010-556 15 40  
lantmannenreppe.se

### Lantmännen Aspen

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

## Division Livsmedel

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

Chef: Per Olof Nyman

### Lantmännen Unibake

Besöksadress: Kay Fiskers Plads 9, 2  
DK-2300 Köpenhamn S  
Postadress: Oensvej 28  
DK-8700 Horsens  
Tel: +45 762 850 00  
lantmannenunibake.com

### Lantmännen Cerealia

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

## Affärsområde Swecon

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

Chef: Niklas Lindberg

### Swecon

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

## Affärsområde Fastigheter

Besöksadress: S:t Göransgatan 160 A  
Postadress: Box 30192  
104 25 Stockholm  
Tel: 010-556 00 00

Chef: Joachim Haas

Form & produktion: Wildeco

Foto: Johan Olsson, Märten Svensson, Gustav Wiking, Lantmännens bildbank, Adobe Stock photos, Lars Bårtås (sid 14), Isak Rautenberg (Krafft sid 36).

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

Papper: Scandia 2000 – tillverkat på Lessebo Paper i Sverige.

Pappret har ett av de absolut lägsta koldioxidavtrycken i Europa, hela produktionskedjan inräknat från skogsavverkning till att produkterna lämnar fabriksgrinden (lessebopaper.com). Pappret är klimatkompenserat för fossila utsläpp från produktion och transport.



KLIMATKOMPENSERAT  
PAPPER  
www.antal.se



**Tillsammans  
tar vi ansvar  
från jord till bord**